

Kehittämiprojektin loppuraportti (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018

[Click here to enter text.](#)

Nina Alinen

# UUDENLAISEN TYÖHYVINVOINNIN MITTARIN JUURRUTTAMINEN ORGANISAATIOON

- Ketterä työhyvinvointikysely esimiehen tueksi

# OPINNÄYTETYÖ (YAMK) I TIIVISTELMÄ

## TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2018 | 59 sivua

Nina Alinen

### TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEN KÄYTÄNTEIDEN UUDISTAMINEN

Työhyvinvointi muodostuu sekä yksilöön ja olosuhteisiin että organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Työhyvinvointia ei nähdä pysyvänä tilana, vaan siihen vaikuttavat organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Muutokset ovat tulleet jäädäkseen, jonka vuoksi on tärkeää, että henkilöstön kokemiin epävarmuuksiin ja hyvinvoinnin vajauksiin kyetään puuttumaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Sairaspoissaolotilastot, ennenaikaiset eläköitymiset tai työtapaturmat kertovat omalta osaltaan työhyvinvoinnin tilasta, mutta henkilöstöltä kerättävä tieto työhyvinvoinnin tilasta on arvokasta.

Työssä tapahtuvien muutosten vuoksi työhyvinvoinnin kyselykäytänteitä on tarvetta päivittää, jotta kerättävä tieto olisi oikea-aikaista ja kysely kohdistuisi oikeisiin asioihin. Tällöin tehtävät toimenpiteet vastaavat tarvetta.

Kehittäisprojektin tavoitteena oli kohdeorganisaatiossa pilotoida uudenlaista, ketterää työhyvinvointikyselyä, jonka tuloksista käytiin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Näin tuloksista voidaan tehdä oikeat johtopäätökset kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi. Kyselyn etuina oli oikea-aikaisuuden lisäksi sekä avoimuuden ja yhteishengen lisääminen. Uudenlaisten kyselykäytänteiden mahdollisuutena oli sitouttaa henkilöstöä itse kehittämistyöhön.

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli selvittää, voidaanko työhyvinvointimittaamiskäytänteitä uudistamalla päästä aikaisemmin selville työhyvinvoinnin vajauksista ja ennaltaehkäistä sairasperäisiä oireita. Tuotoksena syntyi suositus kohdeorganisaatiolle päivittää työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteitä vastaamaan tämänhetkisiä tarpeita.

ASIASANAT: työhyvinvointi, kehittäminen, kysely, mittaaminen

## MASTERS THESIS I ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Health and wellbeing

2018 | 59

Nina Alinen

Reforming practices of measuring work well-being

Well-being at work is formed of individuals and of circumstances and of organizational factors. Well-being at work is not seen as a permanent state, but is influenced by changes in organization. Changes have come to stay, which is why it is important to address the uncertainties and the welfare shortages experienced by staff at a sufficiently early stage. Old-age absenteeism statistics, early retirements, or accidents at work are part of the state of well-being at work, but the data on the well-being status of the staff is valuable.

Due to changes in the work, there is a need to update the questionnaire on well-being at work, so that the information to be collected is timely and that the questioning will be directed to the right factors. In this case, the measures to be taken are in accordance with the need.

A team challenged by high sick absence rates was selected from the target organization to pilot the pilot of a new well-being questionnaire. In order to increase the transparency of the team, a new, more agile work well-being survey was piloted, which can be introduced whenever necessary. An open discussion was held between the employee and the supervisor on the results of the survey, together with the issues that need to be developed. New forms of questionnaires were an opportunity to engage employees in the development work. As a result of the development project, a recommendation to the target organization was updated to renew well-being practices to meet current needs. The results showed that the staff wanted to increase transparency and cooperation, which is possible with the new updated work well-being questionnaire.

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>11</b>
2.1 Lähtötilanne	11
2.2 Tarve	13
2.3 Tavoite ja tarkoitus	17
<b>3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>18</b>
3.1 Työntekijän terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia koskevat lait	18
3.2 Työhyvinvointi	19
3.3 Työhyvinvoinnin vajaukset	22
3.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen	23
3.5 Uudenlainen, ketterä työhyvinvointikyselykäytäntö	25
3.6 Kehittämishanketta ohjaava työhyvinvoinnin malli	27
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS</b>	<b>28</b>
4.1 Kehittämishankkeen toimintaympäristö ja projektiorganisaatio	28
4.2 Kehittämishankkeen eteneminen	28
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO</b>	<b>31</b>
5.1 Tavoite ja tarkoitus	31
5.2 Tutkimusmenetelmä	31
5.3 Tutkimuksen kohdejoukko	32
5.4 Tutkimusaineiston hankinta	32
5.5 Kyselyaineiston analyysi	33
5.6 Kyselytutkimuksen tulokset	33
5.6.1. Työhyvinvointikyselyn toteutuksen sykli	33
5.6.2. Tukea tarvitsevat työntekijät	34
5.6.3. Keskustelu työhyvinvointikyselyn tuloksista esimiehen ja työntekijän kesken	35

5.6.4. Työhyvinvointikyselyn tuloksiin liittyvä keskustelu yhdessä tiimin kanssa	37
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>39</b>
6.1 Työhyvinvointikyselyn toteutuksen sykli	39
6.2 Varhaista tukea tarvitsevat työntekijät	39
6.3 Avoimuuden lisääminen ja yhteishengen luominen	40
<b>7 POHDINTA</b>	<b>42</b>
7.1 Eettisyys	42
7.2 Luotettavuus	43
7.3 Tulosten hyödynnettävyys	44
<b>8 SUOSITUS TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEKSI JA KEHITTÄMISEKSI</b>	<b>46</b>
<b>9 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSEN IMPLEMENTOINTI</b>	<b>49</b>
9.1 Tavoitteet	49
9.2 Viestintä ja markkinointi	50
9.3 Suosituksen sisältämät implementoinnin materiaalit	50
9.4 Perehdytys	50
<b>10 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI</b>	<b>52</b>
10.1 Kehittämisprojektin suunnitteluvaihe	52
10.2 Kehittämisprojektin toteutusvaihe	52
10.3 Kehittämisprojektin tuotos	53
<b>LÄHTEET</b>	<b>56</b>

## LIITTEET

Liite 1 Mieli-pidekysely

Liite 2 Pilotoitu ketterä työhyvinvointikysely

Liite 3 Saatekirje

## KUVAT

Kuva 1. Organisaatioon liittyvät työhyvinvoinnin osatekijät	12
Kuva 2. Mobiilin työn vaativuustekijät	14
Kuva 3. Varhaisen tuen prosessi	16
Kuva 4. Työhyvinvointi	20
Kuva 5. Työhyvinvointia lisäävät tekijät	21
Kuva 6. Projektin eteneminen	29
Kuva 7. Uudenlaisen työhyvinvointikyselyn vaiheet	47
Kuva 8. Implementoinnin vaiheet	48

## TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaation työhyvinvoinnin osa-alueet	24
Taulukko 2. SWOT-analyysi uudenlaisesta työhyvinvointikyselystä	26

## KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

### Lyhenne

### Lyhenteen selitys

HR

Human resource, henkilöstöhallinto

### KETTERÄ TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Työhyvinvointikysely, joka toteutetaan esimiehen toimesta aina tarvittaessa. Ei ole sidottu tiettyyn sykliin. Kyselyssä on vaihtuvat kysymykset niistä aihealueista, jotka on nähty tärkeiksi. Kysymyksiä on maksimissaan 10. Toteutus verkkopohjaisena kyselynä tiimipalaverien ym. yhteydessä.

LÄHELTÄ PITI- tilanne

Vaaratilanne, joka olisi saattanut aiheuttaa ruumiin vamman tai aineellisen vahingon. Läheltä piti- tilanteesta pitää tehdä työpaikalla selvitys, jonka perusteella ryhdytään toimenpiteisiin.

MUUTOS

Muutos on sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita herättävä yksilöllinen kokemus. Muutos on uhka mutta myös mahdollisuus. Se on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen ja turvallisten suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista.

RISKIEN ARVIOINTI

Vaaran tunnistaminen ja riskitekijöiden perusteella tehtävä arvio haitan vakavuudesta ja todennäköisyydestä. Riskien arvioinnin tavoitteena on löytää tärkeimmät työolojen ja työturvallisuuden kehittämismisalueet, joihin voidaan tehokkaistaa keskittää suunniteltuja ja ennaltaehkäiseviä riskienhallinnan toimenpiteitä.

STRESSI	Psyykkinen työssä kuormittuminen, joka saattaa aiheuttaa epäsuotavaa tai terveydelle vahingollisia reaktioita yksilössä. Työstressi aiheutuu ristiriidasta työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä. Työstressiä aiheuttavat työn liian vähäiset tai liian suuret haastet. Työstressiä voidaan arvioida työntekijän oman näkemyksen perusteella tai muilla mittareilla.
STM	Sosiaali – ja terveysministeriö
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TTL	Työterveyslaitos
TYÖHYVINVOINTI	Työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.
TYÖN IMU	Work engagement. Työn imun osatekijät ovat tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen työsuoritukseen. Kertoo yksilön hyvinvoinnista.
TYÖOLOBAROMETRI	Työoloja ja niiden muutoksia mittaava selvitys. Työolobarometri voidaan toteuttaa esimerkiksi tietystsä organisaatiossa tai tietyllä tasolla. Työministeriö tekee vuosittain valtakunnallisen, kaikki toimialat kattavan työolobarometrin.
TYÖUUPUMUS	Työn aiheuttama psyykkinen uupumus, johon usein liittyy kynniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto.
TYÖYHTEISÖ	Yhdessä työskentelevien ryhmä, jonka toiminnalla on yhteiset tavoitteet ja jolla on käytettävissä aineelliset voimavarat ja taidot tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisö voi tarkoittaa organisaatiota, tiimiä, osasto tai työryhmää.



# 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön (myöhemmin STM) laskelmien mukaan menetetyn työpanoksen kustannukset ovat Suomessa 14,8 miljardia euroa vuodessa. Sen lisäksi työterveydenhoito, ammattitautien ja työtapaturmien kustannukset ovat vuositasona noin 11 miljardia euroa. Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat Suomessa suuri menoerä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (STM 2018) Työkyvyttömyyseläkkeelle jää vuosittain hieman alle 20 000 ihmistä, keskimäärin 52-vuotiaana. (Kauhanen, 2013, 30; Terveystalon julkaisu Dialogi terveydestä 2017) *Useiden asiantuntijatahojen toteuttaman Tekemättömän työn vuosikatsauksen tulosten perusteella Suomessa toimivien yritysten työterveyshuoltokustannukset ovat kasvaneet ja työterveyshuoltotoiminnan painopistettä on siirretty ennaltaehkäisyyn. Hyvästä kehityksestä huolimatta tekemätön työ aiheuttaa edelleen merkittävän kustannuserän Suomen työelämässä.* (<https://www.ilmarinen.fi> 4.3.2018)

Sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi tulee työpaikoilla keskittyä työhyvinvoinnin vajauksien ennaltaehkäisyyn. Sairauspoissaoloja aiheuttaa useasti työuupumus, josta on tullut yleinen työterveysongelma Suomessa. ”Jopa yli neljänneksellä työikäisistä esiintyy jonkinasteisia työuupumusoireita” (Tuunainen ym. 2011, 1139)

Saadakseen ajankohtaista tietoa työyhteisön hyvinvoinnin tilasta, tulee työnantajalla olla käytössään toimivat työkalut hyvinvoinnin seuraamiseksi. Työhyvinvoinnin tilasta kertovat sairauspoissaolotilastojen lisäksi henkilöstön vaihtuvuus sekä työhyvinvointikyselyllä suoraan henkilöstöltä kerättävä tieto. Mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, jotta työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä saadaan tietoa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa (Suonsivu, 2011, 97).

Työhyvinvointiin vaikuttavat työelämässä tapahtuvat muutokset, joista on tullut Pirisen (2014,13) mukaan osa yritysten jokapäiväistä elämää. Työelämän muuttuessa muuttuvat myös työhyvinvoinnin tarpeet ja keinot ylläpitää ja kehittää sitä. Tämä aiheuttaa uusia haasteita työhyvinvoinnin edistämistyölle.

Tässä kehittämisprojektissa kehitetään työhyvinvoinnin mittaamisen käytänteitä. Kohdeorganisaatiossa pilotoitiin uudenlaista, ketterää työhyvinvointikyselyä, joka pohjautuu Mankan (2016, 145 - 146) esittämään ennakoivaan työhyvinvointikyselyyn, jolla voidaan entistä aikaisemmin puuttua työyhteisössä oleviin työhyvinvoinnin vajauksiin, mutta myös keskittyä työn myönteisiin piirteisiin ja niiden kehittämiseen. Uudella toimintatavalla henkilöstöä voidaan myös sitouttaa itse hyvinvoinnin kehittämistyöhön.

Yrityksen työhyvinvointia tulee seurata ja uudistaa, sillä hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti kannattavia myös yritykselle. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä takaisin innovatiivisina ja hyvinvoivina työntekijöinä. Työhyvinvointi toimii hyvin myös kilpailuvalttina. (Kehusmaa, 2011, 114)

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Lähtötilanne

Työelämässä muutokset ja epävarmuudessa eläminen ovat arkipäivää (Sutela & Lehto, 2013, 2; TTK 2013, 3). Työolobarometrin (Pahkin ym. 2013, 4.; TEM 2017, 32) mukaan työpaikalla tehdyt muutokset ovat sitä yleisempiä, mitä suurempi organisaatio on kyseessä. Tehtävien muutosten tarkoituksena voi olla yrityksen kilpailukyvyn parantaminen, toiminnan turvaaminen ja ulkoisiin muutospaineluihin sopeutuminen. Työssä tapahtuvat muutokset koskevat yleisimmin tehtävien uudelleenjakamista, sen jälkeen uusia työmenetelmiä ja tietojärjestelmiä. Yksilö voi kokea liian useat muutokset ahdistavina ja pelottavina, joka voi aiheuttaa työyhteisössä työhyvinvoinnin vajauksia (TTK 2013, 13).

Työhyvinvoinnin vajauksia on mahdollista ennaltaehkäistä. Manka ym. (2007, 5-10) mukaan työhyvinvointi on yksi yrityksen menestystekijöistä ja se edellyttää yrityksen johdon tahtoa panostaa sen ylläpitoon ja kehittämiseen. Työhyvinvointia ei nähdä pysyvänä tilana, vaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat koettuun hyvinvointiin. Muutosten ennakointiin ja hallintaan tarvitaan jatkuvaa toiminnan kehittämistyötä (TTK 2013, 9).

Työyhteisössä hyvinvoinnin tilaan vaikuttaa jokainen yhteisössä työskentelevä. Esimies ei siis yksin vastaa hyvinvoinnin lisäämisestä tai ylläpidosta, vaan yhteisöllisyys ja moniammatillinen yhteistyö työyhteisössä rakentavat hyvää työhyvinvointia. (Manka ym. 2007, 6; Suonsivu, 2011, 60).)

Työhyvinvointi nähdään koostuvan yksilöstä ja olosuhteisiin liittyvistä tekijöistä sekä organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ovat osittain muuttumattomia, joihin ei pystytä vaikuttamaan. Organisaatioon liittyviä tekijöitä on monia, kuten työsuhteen laatu, työympäristö tai työyhteisön toimivuus, katso kuva 1.



Kuva 1. Organisaatioon liittyvät työhyvinvoinnin osatekijät (Kauhanen, 2016, 29)

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisilla työkaluilla. Sairaspoissaolojen ja työtapaturmien seuranta kertovat työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kovien tilastojen lisäksi usein kerran vuodessa toteutettava työhyvinvointikysely tuo tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. (Suonsivu, 2013, 97-99.)

Ollakseen oikea-aikaista ja kohdistuakseen oikeisiin asioihin tulisi työhyvinvointikyselyn toteutus tapahtua perustellusti aina tarvittaessa, ei ennalta sidottuna ajankohtana. Tällä tavoin työhyvinvoinnin mittaamisella päästään aikaisempaa tehokkaammin selville henkilöstön varhaisen tuen tarpeesta ja voidaan ennaltaehkäistä poissaoloja. Sairaspoissaoloista kertyy työnantajalle merkittäviä välittömiä sekä välillisiä kustannuksia.” Yhden sairaspäivän kustannukset työnantajalle ovat noin 300-350 euroa päivää kohde ”(Kauhanen, 2016, 77). Jotta sairaspöissaoloja voidaan ennaltaehkäistä, tulee esimiehen apuna olla tehokas toimintamalli ja työkalut.

Uudenlaisten työhyvinvointikyselykäytänteiden myötä on myös mahdollista sitouttaa henkilöstöä itse kehittämään työyhteisöä (Manka, 2016, 145). Uusimman Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometrin mukaan henkilöstön tyytyväisyys työntekoon ja sen kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksiin on kasvanut. Samaan aikaan

koetaan, ettei työtahtiin, työtehtäviin tai työnjakoon vaikuttaminen ole lisääntynyt. (Lyly-Yrjänäinen, 2018, 55, 96-98.)

## 2.2 Tarve

Kohdeorganisaation haasteena ovat työntekijöiden toistuvat, pitkät sairauslomot. Pitkät sairauspoissaolot saattavat ennustaa työkyvyttömyyseläköitymistä (Työturvallisuuskeskus 2011). Sairauspoissaolot rasittavat yksittäisen työntekijän lisäksi myös ympäröivää työyhteisöä, joka joutuu joustamaan resurssien vähentyessä työmäärän pysyessä samana. Kohdeorganisaatiossa työskentelee asiakasrajapinnassa noin 30 henkeä. Pitkiä sairauspoissaoloja esiintyy erityisesti pilottiryhmässä, jossa työskentelee 15 henkilöä.

Kohdeorganisaatiolla on käytössään monia hyviä työkaluja ja käytäntöjä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden ylläpitämiseksi sekä tapaturmien ehkäisemiseksi. Näitä ovat työympäristön riskien kartoitus ja vaarojen arviointi sekä säännöllisesti tehtävät työsuojelutoimikunnan toteuttamat työturvallisuuskierrokset. Näillä toimenpiteillä ei ole kuitenkaan pystytty ennaltaehkäisemään sairauspoissaoloja. Varsinkin henkisen hyvinvoinnin mittaamisen käytänteissä on parannettavaa. Tällä hetkellä kohdeorganisaation sairauspoissaoloista suurin osa johtuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista ja toiseksi mielenterveyteen (kuten työuupumus) liittyvistä ongelmista (Yrityksen työterveyshuollon raportit 2016).

Kohdeorganisaatiossa erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien työtehtävät ovat vaativia ja työ tapahtuu pääosin mobiilisti. Asiakkuuksissa tapahtuvista nopeista muutoksista johtuen työtehtävien ennakoiminen ja aikatauluttaminen on toisinaan vaikeaa. Haitallista työstressiä aiheuttaa muun muassa tilanne, jossa työ on vaativaa, mutta työntekijä ei koe voivansa hallita sitä (Salo ym. 2016, 15).

Vaihtuva työympäristö vaatii työntekijältä itsenäisyyttä, vaihtelun sietämistä ja kykyä hallita erilaisia tilanteita. ”Toisaalta se tekee työstä myös hyvin innostavaa.” (TTK 2011, 8-25). Kohdeorganisaation työtehtävissä korostuvat päivittäinen liikkuminen, vaativat vuorovaikutustilanteet ja nopeaa päätöksentekoa muuttuvissa tilanteissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä (Kuva 2 Mobiilin työn vaativuustekijät).



Kuva 2 Mobiilin työn vaativuustekijät (Työturvallisuuskeskus 2011, Mobiili työ)

Työtehtävät koostuvat sekä projekteista että rutiininomaisista töistä. Projektit voivat olla hyvin vaativia ja edellyttää hyviä ongelmanratkaisutaitoja parhaimman ratkaisun löytämiseksi. Työ on haastavaa ja ajoittain stressaavaa kiireen vuoksi.

Suurten sairaspöissaololukujen pienentämiseksi henkilöstön hyvinvointi on nostettu yrityksessä yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Työsuojelutyössä yhtiö keskittyy ennakoivasti tapaturmien ja sairastumisten vähentämiseen. Yhtiön henkilöstöjohtamisen yritysvastuunmittareina toimivat hyvinvointia mittaavat tapaturmalaajuus, sairaspöissaolojen määrä sekä henkilöstön vaihtuvuus. (Yrityksen sharepoint, 14.3.2017.) Konsernissa on käytössä Audit Management Tool- järjestelmä, johon kirjataan muun muassa kaikki henkilöstön tekemät turvallisuushavainnot ja tapaturmat sekä työterveys- ja turvallisuusauditointien havainnot. Järjestelmän avulla voidaan arvioida toimenpiteiden vaikuttavuutta, jakaa havainnot yhtiön sisällä ja seurata kehittymistä.

Henkilöstöltä kerätään tietoa työhyvinvoinnin tilasta kerran vuodessa toteutettavalla kyselyllä ja sen tulokset esitetään yhteisesti kaikille toimihenkilöille. Oikeiden tulkintojen tekemiseksi on tärkeää, että tuloksista syntyisi avointa keskustelua. Epäkohdista puhuminen vaatii rohkeutta, jonka vuoksi tulosten läpikäynti tulisi tapahtua esimiehen ja

työntekijän kahdenkeskisessä keskustelussa. Muutoin on mahdollista, että henkilöstöstä vain osan mielipiteet tulevat kuulluiksi. Ihmiset kuitenkin tulkitsevat ja kokevat asioita ja tapahtumia eri tavoin. Jos tuloksista ei keskustella, saatetaan työhyvinvointikyselyn tuloksista tehdä virheellisiä tulkintoja (Kauranen ym. 2011, 38). Yhteishengen ja luottamuksen synnyttyä voidaan tuloksista keskustelua käydä myös koko tiimin kesken.

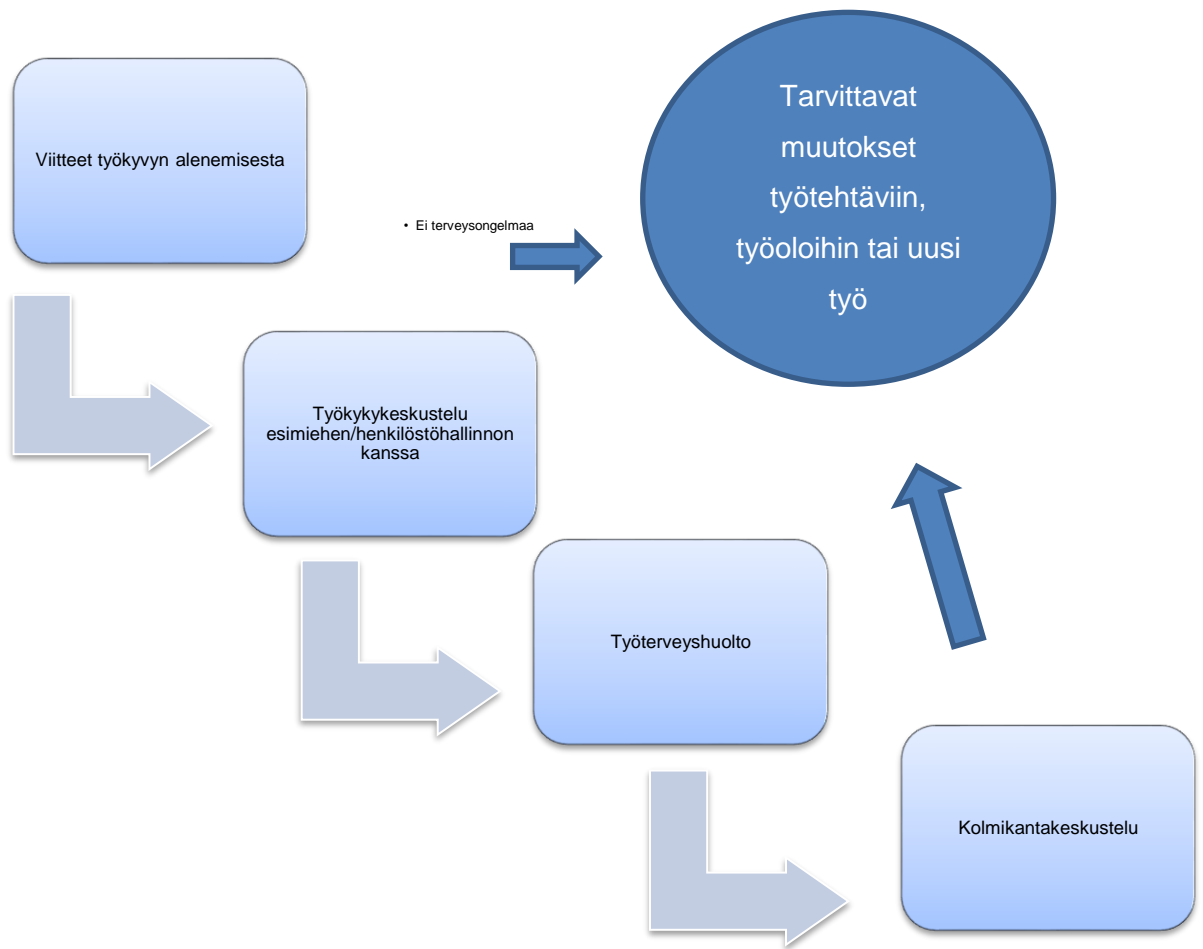
Kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä käytössä oleva kysely on sisällöltään monipuolinen, mutta ongelma on sen kerran vuodessa tapahtuva toteutus. Harvoin toteutettavan kyselyn tuloksista on mahdollista tehdä virheellisiä johtopäätöksiä sen vuoksi, että vuoden ajanjakso on pitkä. Negatiiviset kokemukset ovat voineet ajan kuluessa kasvaa, jolloin niiden korjaaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja. Tehokkainta olisi, että kyselyllä päästäisiin hyvin varhaisessa vaiheessa puuttumaan epäkohtiin tai jopa ennaltaehkäisemään niitä yrityksessä käytössä olevalla varhaisen tuen mallilla.

On tärkeää, että kysely tehdään juuri oikeaan aikaan. Uudistamista puolustaa myös tämänhetkiset kohdeorganisaation suuret poissaololuvut (Yrityksen työterveyshuollon raportit 2016). Kyselyyn liittyviä käytänteitä tulee uudistaa, jotta tiedonkeruu on oikea-aikaista ja kohdistuu juuri oikeisiin asioihin. Silloin tulosten perusteella on mahdollista ryhtyä oikeisiin toimenpiteisiin.

Yksin hyvinvointia mittaroivalla kyselyllä ei ehkäistä työhyvinvoinnin vajauksia, mutta on välttämätöntä selvittää lähtötilanne kehitystyöhön ryhtyessä. Näin todettiin myös englantilaistutkimuksessa, jossa kehittämistyön ensimmäisenä kohtana viisiportaisessa työhyvinvoinnin kehittämisportaikossa on lähtötilanteen kartoittaminen (Brand ym. 2017, 3). Esimiehen aktiivinen reagointi ja yhteistyön avulla voidaan vajauksiin puuttua niin, ettei tilanne kärjisty.

Viitteitä työkyvyn alenemisesta kyselyn ohella esimies voi havaita sairaspöissaolojen seurannalla. Seuranta tuottaa esimiehelle tiedon, mikäli työntekijän sairaspöissaolot ylittävät asetetun rajan. Esimies ohjaa työntekijän tarvittaessa työterveyshuollon palveluiden piiriin (kts. Kuva 3 Varhaisen tuen prosessi).

Varhaisen tuen prosessin seurauksena voidaan tehdä tarvittavia muutoksia työtehtävän sisältöön ja työoloihin, jotta työntekijän työkyky ja hyvinvointi saavutetaan. Työterveyslaitoksen (2014, 63) tutkimus vahvistaa sairaspöissaolojen vähentyneen tehtyjen työjärjestelyiden seurauksena. Varhaisen tuen prosessin tuloksena voi olla myös päätös uuteen työtehtävään siirtymisestä. (Työturvallisuuskeskus 2011.)



Kuva 3 Varhaisen tuen prosessi (Työturvallisuuskeskus 2011)

Työolosuhteiden muutos edistää myös työuupumuksesta selviämistä, kun muutos tehdään olosuhteissa, joissa työuupumus on kehittynyt. Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainottaminen tukee kestäväää hyvinvointia, ja työolosuhteiden säännöllinen seuraaminen ja muokkaaminen ovat hyödyksi myös työuupumuksen ehkäisyssä. (Räisänen & Karila, 2007, 743; Aronen & Koskinen, 2010, 102; Hakanen, 2004, 287.)

Työkyvyn varhainen tuki ja epäkohtiin puuttuminen ovat osa toimivan työpaikan toimintatapoja ja periaatteita. Yhteistyöllä, yhdessä sovittuihin periaatteisiin sitoutumalla, vuorovaikutuksella sekä rohkeudella puuttua hankaliinkin asioihin on mahdollista yhdessä edistää työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Henkilöstön oman toimijuuden



lisääminen kehittämistyössä on perusteltua. (Työturvallisuuskeskus 2011; Aho ym. (2012, 46; Schaupp ym. 2013, 94) Työhyvinvoinnin paranemisen myötä työhyvinvoinnin vajausten aiheuttamat kustannukset vähenee ja työn tuottavuus paranee (Pehkonen ym. 2017, 16)

### 2.3 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli selvittää, päästäänkö työhyvinvointikyselykäytänteiden uudistamisella tehokkaammin selville työhyvinvoinnin vajauksista ja saadaanko niihin ajoissa puuttumalla tilanne korjattua ja sen myötä ennaltaehkäistä sairaspotilaita.

Tavoitteena oli pilotoida tulosyksikössä uudenlaista ketterää työhyvinvointikyselyä ja yhdistää kyselyn tueksi avoin keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä. Sen jälkeen selvitettiin henkilöstön mielipidettä työhyvinvointikyselyn toteutuksen uudistamisesta ja hyödyllisyydestä Webropol- kyselyllä.

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyy suositus kohdeorganisaatiolle päivittää työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteitä vastaamaan tämänhetkisiä tarpeita.

Mielipidekyselyn tulokset tukevat johtoa päätöksenteossa uudenlaisten työhyvinvoinnin mittaamistyökalujen käyttöönotosta. Mikäli tarveperusteinen, ketterä kysely koetaan pilotissa hyväksi ja sen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, otetaan se esimiesten käyttöön valtakunnallisen hyvinvointikyselyn tueksi.

## 3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Työntekijän terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia koskevat lait

Työntekijän terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia työpaikalla turvaavat perustuslain ohella monet lait. Vain fyysisesti turvallinen työympäristö ei riitä, vaan työyhteisön tulee olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Tätä tukee myös nykyinen lainsäädäntömme. (Kauhanen, 2016, 21.)

*Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002)*

*Lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta)*

*Työtapaturma- ja ammattitautilaissa säädetään työntekijän oikeudesta korvaukseen työtapaturman ja ammattitaudin johdosta sekä yrittäjän oikeudesta vakuuttaa itsensä työtapaturman ja ammattitaudin varalta. Työnantajalla on työntekijän vakuuttamisvelvollisuus työtapaturman tai ammattitaudin varalta. (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015)*

*Työterveyshuoltolaki tarkoittaa työnantajan velvollisutta järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Ennaltaehkäisevän työterveyshuollon järjestäminen on ollut pakollista 1970-luvun lopulta lähtien. Laki ei edellytä sairaanhoidon järjestämistä. (Kauhanen, 2013, 35.) Yhtiön työsuojelutoiminta on järjestetty lainsäädännön mukaan toimipaikkakohtaisesti. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001). Sen tavoitteena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muista työstä ja*

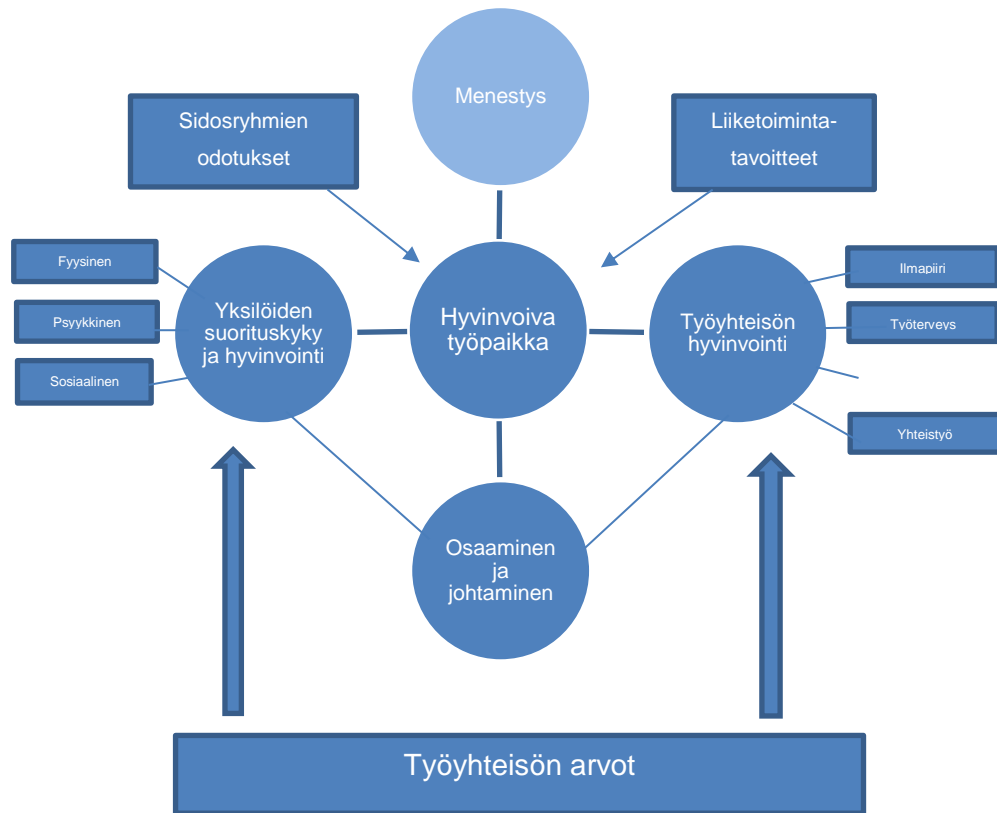
työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työsuojeluhallinto valvoo työnantajien lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisen toteutumista (Kauhanen, 2013, 37).

### 3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että *työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työntekijän motivaatiota, sitoutumista työhön, luottamusta, stressin hallintaa ja työhyvinvointia lisää kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä. Se lisää myös työtyytyväisyyttä.* (Suonsivu, 2011, 59.) Työntekijän rooli työhyvinvoinnin toimijana on keskeinen (Manka ym. 2007, 12). Työhyvinvointiin ja työterveyteen vaikuttavat monet niin henkilön omaan elämään kuin työhön liittyvät tekijät sekä näiden elämän keskeisten osa-alueiden onnistunut yhteensovittaminen. (kts. Kuva 4 Työhyvinvointi). Työhyvinvoinnin kivijalkana ovat työyhteisön arvot, jotka määrittävät työyhteisön toimintaa.

*Työhyvinvoinnin ei katsota syntyvän itsekseen, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen; tulevaisuudesta on visio ja sen saavuttamiseksi on tehty toimintasuunnitelma. Työhyvinvointia tulee kehittää organisaation tavoitteista lähtien.* (Manka & Manka, 2016, 80-81.) Työhyvinvoinnin kehittämistyössä ei voi unohtaa henkilöstön osallistumista.

Työhyvinvointia ei pidetä pysyvänä tilana vaan se muuttuu työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta. Tuohon tasapainoon vaikuttavat muun muassa työpaikan, työyhteisön ja työn sisällön muutokset. Työhyvinvointiin on siksi mahdollista vaikuttaa myönteisesti niin työpaikan kuin työyhteisön omin voimin. (Puttonen ym. 2016, 7; Räsänen ym. 2015, 8.; STM 2016)



Kuva 4 Työhyvinvointi (Ojala, 2003)

Ojalan (Kuva 4 Työhyvinvointi) mukaan hyvinvoiva työyhteisö kykenee vastaamaan menestyksellä sekä sidosryhmän odotuksiin että liiketoimintatavoitteisiin. *Yritys ei kykene saavuttamaan tavoitteitaan, mikäli yrityksessä on paljon poissaoloja, ihmiset eivät toimi yhdessä tai hyödynnä toistensa osaamista, johtaminen on heikkoa tai työntekijät uupuneita. Ihmiset ovat kilpailuedun kannalta merkittävä tekijä. Osaaminen ja johtaminen sekä ihmisten suorituskyky liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin, jaksamiseen, innostukseen tai haluun saada aikaan.* Työhyvinvoinnista on tullut ratkaiseva kilpailukykytekijä ja keskeinen osa strategiaa. (Ojala, 2003, 14 -18; Puttonen ym. 2016, 6). Hyvinvoiva henkilöstö näkyy myös organisaation tuloksissa sisään tulevana euroina, asiakastyytyväisyytenä ja suorituskykynä (Hyppänen, 2010, 261; Räsänen ym. 2015, 8.; Puttonen ym. 2016, 7; STM 2016.)

Työnantaja voi edistää monin tavoin yksilön työhyvinvointia (kts. Kuva 5. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä)



Kuva 5 Työhyvinvointia lisäävät tekijät (Kauhanen, 2013, 89)

Kauhasen (2013, 89) mukaan työntekijän motivaatiota lisää mielenkiintoinen ja haastava työ. Työntekijän aktiivisuus oman työn muotoiluun on avainasemassa. Kannustavan työilmapiirin saavuttamiseksi tarvitaan koko työyhteisön panostus (Suonsivu, 2011, 60; Kauhanen, 2013, 91). Hyvä johtaminen on todettu useissa tutkimuksissa (Manka ym. 2007, 14; Elo ym. 2010, 11) olevan merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Huono johtaminen tulee yritykselle kalliiksi (Kauhanen, 2013, 92) ja se voi näkyä organisaatiossa monin tavoin. Joustavien työaikojen on havaittu olevan yksi työhyvinvointia kasvattava tekijä. Suomi on kansainvälisesti mitattuna joustavien työaikojen edelläkävijä (Elo ym. 2010, 17-19).

Työhyvinvoinnin kehittämiselle on todettu olevan positiivista vaikutusta, kun työhyvinvoinnille tehdään suunnitelma ja asetetaan tavoitteet. Konkreettisia kehittämishankkeita odottaa myös henkilöstö (Elo ym. 2006, 175). Aktiivisesti

työhyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitoon panostamalla koettiin työilmapiirin kehittyneen. (Aho ym. 2012, 41; Manka, 2016, 96-98.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin vajaukset

Vajaukset työhyvinvoinnissa voidaan kokea työn raskautena, kovana työtahtina, vaikeina työolosuhteina, kehnona ilmapiirinä tai työuupumuksena. (Lehtonen, 2011, 65-69). Kiireen vähentäminen ja henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin parantaminen koettiin Mankan ym. (2012, 67) työhyvinvointitutkimuksessa tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. Työuupuminen on määriteltävissä useallakin tavalla. Yleisimmin kuitenkin puhutaan kolmiulotteisesta stressioireyhtymästä, johon johtaa työstressi, joka syntyy pitkittyneen työkuormituksen sekä haitallisten ja kuormittavien työolojen seurauksena. Työstressi voidaan määritellä ristiriidaksi työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä. Haitalliseen työstressiin liittyvät myös työssä saadun tuen vähäisyys, arvostuksen puute, työroolin epäselvyys, koettu epäoikeudenmukaisuus ja työyhteisön ristiriidat (Andrea, ym. 2003, 295; Räisänen & Karila, 2007, 743; Hätinen ym. 2010, 17; Tuunainen ym. 2011, 1139; Ruotsalainen ym. 2008.) Haitallinen ja pitkittynyt työstressi voi johtaa työuupumukseen (TTK 2011, 62). Shimazun ym. (2015, 18) tutkimuksen mukaan on tyypillistä, että yksilö reagoi paineisiin ja työstressiin koventamalla työtahtiaan.

On selvää, että tavanomaiset infektiot johtavat lyhyisiin sairaspöissaoloihin. Tutkimuksissa tuodaan esille ajatus, miten tavanomaisten sairastumisten aiheuttama pöissaolo voi olla todellisuudessa kuitenkin seurausta psykososiaalisista syistä. Näitä ovat työsuhteen laatu, työtyytyväisyys, työn vaatimukset sekä tuki ja kontrolli. (Andrea ym, 2003, 299; Mohren ym. 2005, 11).

Tutkimukset ovat nostaneet esiin myös uupumisen riskiä lisääviä yksilöllisiä tekijöitä. *Tällaisia ovat muun muassa työntekijän voimakas velvollisuuden tunne, aleksitymia (vaikeus tunnistaa ja ilmaista tunteita) ja matala koherenssin tunne (maailman hahmottaminen heikosti ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi)* (Työterveyslaitos, 2016, 7.) Tutkimus osoittaa (Sacco ym. 2015, 43) että, työuupumukselta suojaa sekä yli 50 vuoden ikä että miessukupuoli.

Hakasen ja Perhoniemen (2012, 12) tutkimuksessa nostetaan esille myös tärkeä, mutta vähän huomiota saanut näkökulma liittyen työpahoinvoinnin tarttumiseen työyhteisössä. Useissa työpaikoissa työskennellään erilaisissa tiimeissä, jossa kuormittunut ilmapiiri voi

tartuttaa työuupumusta työntekijästä toiseen. Parhaimmillaan työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja motivoiva, jolloin hyvinvoinnin kierre voi tartuttaa hyvinvointia koko tiimiin. Myös Sinokin (2010, 126) tutkimus tukee tätä ajatusta: koko työyhteisön hyvinvoinnilla tai pahoinvoinnilla on merkitystä sen yksittäiselle jäsenelle.

Sairaspoissaolojen ehkäisyyn on syytä panostaa, sillä ne ennakoivat työntekijän pysyvää työkyvyttömyyttä (Salo ym. 2016, 10). Kaikkein yleisimpiä sairaspöissaolojen syitä ovat tuki- ja liikuntaelinsairauksien lisäksi stressi ja työuupumus ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)), jotka ovat myös yleisimmät syyt työkyvyttömyyteen (Lagerveld ym. 2010, 359; Aronen & Koskinen, 2010, 8.; Kuehnl ym. 2014, 6). Hakasen (2004, 287) tutkimuksessa esitetään voimavarojen menettämisen kierre, joka saattaa syntyä useiden negatiivisten kokemusten seurauksena ja jota on vaikea katkaista.

Työuupumuksen ehkäisemiseksi on toteutettu työelämässä monenlaisia hankkeita. Useimmat työuupumusta koskevat tutkimukset (68 %) paljastavat tehtyjen kehitystoimenpiteiden keskittyneen yksilöön ja hänen kykyihinsä hallita työstressiä. Vain 8 % tutkimuksista oli selvittänyt organisaatioon ja vuorovaikutukseen liittyviä menetelmiä, kuten esimiestyön, avoimuuden ja vuorovaikutuskäytänteiden kehittämistä. (Ahola ym, 2016, 8.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Organisaation työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi voidaan tukeutua koviin faktoihin, kuten sairaspöissaololukujen, työtapaturmien, työterveydenhuoltokustannusten tai työkyvyttömyyseläkkeiden seurantaan. Toinen tapa on tarkastella henkilöstöltä kerätyn tiedon tuloksia. (Kauhanen, 2013, 29.) Tutkimusten mukaan hyvinvointimittareita on käytössä 59 % yrityksistä. Yleisin mittari oli henkilöstökysely ja toisena sairaspöissaolojen seuranta. Mittareiden käyttö oli sitä yleisempää, mitä suuremmasta organisaatiosta oli kysymys (Pehkonen ym. 2017, 21.)

Useasti vuosittain toteuttavat työhyvinvointikyselyt ovat useimmille työntekijöille tuttuja, sillä kyselyiden ja erilaisten kehittämishankkeiden on todettu yleistyneen suomalaisilla työpaikoilla (Lindström & Leppänen, 2002, 17; Elo ym. 2003, 175; Manka ym. 2012, 48). *Henkilöstökyselyn keskeisiä aihealueita ovat ihmissuhteiden laatu, työn sitovuus ja yksipuolisuus, työn motivoivat mahdollisuudet (taidot, laajuus, merkittävyys, itsenäisyys ja palaute) ja työn vaatimusten ja päätöksentekomahdollisuuksien tasapaino* (Elo ym.

2007, 16) Kyselyllä voidaan selvittää työpaikan henkilöstön kokemuksia tämänhetkisestä tilanteesta, toiveista käytäntöjen kehittämiseksi ja arvioita ilmapiiristä. Kysely voidaan toteuttaa henkilöstölle monin tavoin, joko sähköisenä, paperikyselynä sekä avoimena tai henkilöittäin kohdistettuna. (Bergbom ym. 2016, 74.) Yksilön hyvinvointikokemuksen mittaaminen on arkaluontoinen alue. Tämän vuoksi kyselyihin on kaivattu positiivisia mittareita, kuten työn imu, jotka kuvaisivat myös yksilön voimavaroja (Elo ym. 2007, 16). Näin saataisiin tietoa työntekijän motivaatiosta ja suorituskyvystä.

Mikäli kyselyn tuloksia ei analysoida eikä tulosten perusteella ryhdytä toimenpiteisiin, voi henkilöstö koko kyselyt turhiksi ja raskaiksi. He kokevat, ettei heidän antamaansa palautteeseen reagoida. Kyselyn kannalta tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti tulevien kyselyjen osallistujamäärään (Manka, 2011, 82; Kauhanen, 2016, 75.)

Muita työhyvinvoinnin tilasta kertovia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus tai eläköitymisiät kuten taulukossa 1 esitetään (Kauhanen, 2016, 75). Näissä tapahtuvat muutokset antavat reaaliaikaista dataa henkilöstön hyvinvoinnista yrityksen johdolle ja esimiehille.

Taulukko 1. Organisaation työhyvinvoinnin osa-alueet

Organisaation työhyvinvoinnin osa-alueet
Työtyytyväisyys
Henkilöstön motivaatiotausta
Vaihtuvuus/pysyvyys
Poissaolot (sairaus)
Poissaolokustannukset
Työtapaturmien lukumäärä ja- kustannukset
Ammattitautitapaukset- ja kustannukset
Työkykyindeksi
Eläköitymisiät
Ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset



### 3.5 Uudenlainen, ketterä työhyvinvointikyselykäytäntö

Mankan & Mankan (2016, 145) kirjassa esitellään Espoon kaupungin pilotoima Posetiivi- työkalu, joka on niin sanottu henkilöstön ennakoiva, ketterä työhyvinvointikysely. Sillä voidaan puuttua nopeasti työhyvinvoinnin vajauksiin. Esimies voi toteuttaa kyselyn aina tarvittaessa. Korkeintaan kerran vuodessa toteutettavat työhyvinvointikyselyt koettiin liian hitaiksi puuttumaan akuutteihin ongelmiin. Esimies voi uudenlaisen kyselyn avulla saada ajankohtaista tietoa juuri sillä hetkellä työyhteisössä vallitsevasta hyvinvoinnista. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa, kun kysymysten määrä pidetään maltillisen (8-10). Kyselyjä voi yhdistää esim. palavereihin tai kehityskeskusteluihin. Ennakoivien hyvinvointimittareiden todettiin myös Työterveyslaitoksen (2017, 99) tutkimuksessa olevan ratkaiseva tekijä ongelmien ennaltaehkäisyssä. Nopean käytön lisäksi Espoossa pilotoitu työkalu edistää henkilöstön sitouttamista hyvinvoinnin kehittämistyöhön.

Työelämän kehittämisstrategiassa vuoteen 2020 ( 2016, 6) sekä lukuisissa tutkimuksissa (Suonsivu 2011, 97: Puttonen ym. 2016, 21) kannustetaan työnantajia kiinnittämään enemmän huomiota kehittämisessä työyhteisöjen hyvään toimivuuteen ja kykyyn kehittää toimintaansa. Se haastaa työpaikat kehittämään toimintaansa sen omista lähtökohdista. Muutostarve tunnistetaan sekä henkilöstön että työnantajan toimesta, jonka jälkeen ryhdytään kehittämistyöhön yhdessä.

Työterveyslaitoksen (2016, 10) tutkimuksen mukaan suomalainen työelämä on edelläkävijä moneen muuhun maahan nähden, kun selvitettiin työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikan toiminnan kehittämiseen. Viimeisimmän työolobarometrin (2017, 55) mukaan työntekijöistä 67 % oli osallistunut työpaikallaan toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyöhön osallistumisen vahvuutena on työntekijöiden luottamuksen kasvaminen organisaatiota kohtaan (Puttonen ym. 2016, 11). Kyselyn avulla voidaan jatkossa varmistaa, tavoitetaanko asetettua päämäärää. Uudenlaisen työhyvinvointikyselyn ominaisuuksia on kuvattu taulukossa 2 .

Taulukko 2. SWOT-analyysi uudenlaisesta työhyvinvointikyselystä

### Vahvuudet S

- Ketteryys, nopeus, ajankohtainen
- avoimuuden ja yhteishengen luominen
- varhaisen tuen tarpeen tunnistaminen
- innostava, uusi työkalu

### Heikkoudet W

- henkilöstön epäluottamus
- mielenkiinnon ylläpitäminen

### Mahdollisuudet O

- nopea reagointi
- työntekijälähtöinen kehittäminen
- kustannusten vähentäminen
- työhyvinvoinnin lisääminen ja ylläpito
- käytänteiden levittäminen koko organisaatioon

### Uhat T

- työnantajan sitoutumattomuus
- työntekijöiden negatiiviset kokemukset
- heikko vastausprosentti

Uudenlaisen kyselyn tulisi olla ketterä ja nopea ottaa käyttöön, mutta myös työntekijän vastata. Tällöin kysely on hyvä toteuttaa verkkokyselynä. Tällä varmistetaan mahdollisimman suuri vastaajamäärä, jolloin saaduista tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuudesta. Kysely voidaan toteuttaa aina tarvittaessa esimiehen kokiessa sen tarpeelliseksi.

Kyselyn toteutustavan muutokseen tulisi yhdistää tuloksista keskusteleminen oman kahden esimiehen kanssa tai oman tiimin sisällä. Keskustelun tarkoituksena ei ole vain käsitellä kyselyn tuloksia, vaan löytää kehitettävät kohteet. Elon ym. (2006, 182) tutkimuksen mukaan ilmapiirikyselyllä ei ole vaikutusta yksilön hyvinvointiin tai psykososiaalisiin työoloihin, toisin kuin kyselyä seuranneilla kehittämistoimenpiteillä. Keskustelemalla tiimin jäsenten kanssa kyselytuloksista varmistettaisiin oikeat johtopäätökset ja sen jälkeen tehdään kehittämisuunnitelma ja muutoksia toimintatapoihin. Kun työpaikalla on avoin ilmapiiri keskustelulle ja erilaisia foorumeja niiden käymiselle, tulevat epäkohdat ja kehittämistarpeessa olevat asiat varhaisemmin esille (TTK 2010, 45). Mankan ym. (2007, 16) mukaan *aktiivisessa aikaisessa puheeksi ottamisessa yhdistyvät inhimillinen, taloudellinen ja tuottavuusnäkökulma*.

Kyselyä uudistamalla voitaisiin entistä aiemmin tavoittaa varhaista tukea tarvitsevat työntekijät. Kohdeorganisaatiolla on käytössään toimiva varhaisen tuen malli, joka on luotu yhdessä työterveyshuoltopalveluntuottajan kanssa. Yritys voi välttää merkittäviä sairaspotilaista johtuvia välittömiä ja välillisiä kustannuksia, mikäli työntekijän kokemuksiin epäkohtiin puututaan ajoissa ja onnistutaan tekemään korjaustoimenpiteitä työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi.

### 3.6 Kehittämishanketta ohjaava työhyvinvoinnin malli

Kehittämishanketta ohjaava työhyvinvoinnin mallissa hyödynnetty usean eri asiantuntijan teoriaa. Mankan & Mankan (2016, 145-146) esittämässä Espoossa työhyvinvoinnin työkalun pilotissa korostui ajankohtaisen ilmapiirin selvittämisen tärkeys. Mikäli ei ole tiedossa, miten työyhteisössä voidaan ja miten tilannetta voitaisiin kehittää, on oikeiden toimenpiteiden toteuttaminen vaikeaa. On tärkeää, että henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia ilmapiirin tilasta kuullaan ja esilletuleviin epäkohtiin reagoidaan. Tärkeänä näkökulmana tähän työhön valitussa mallissa on tiimissä lisättävä avoimuus, jotta epäkohdat nousisivat esille ja niiden korjaamiseksi sitoutettaisiin tiimin omaa asiantuntemusta ja kokemusta. Avoimuuden ja yhteishengen kasvattamisen näkee tärkeäksi Mankan & Mankan (2016, 145-146) lisäksi myös Ojala (2003, 23) ja Kauhanen (2011,89), jotka näkevät yhteistyön merkityksellisuuden hyvinvoinnin lisäämisessä ja tärkeänä osatekijänä yrityksen menestyksessä. Organisaatio, jossa on paljon sairaspotilaita, on harvoin menestynyt. Uupuneet työntekijät eivät ole aikaansaavia tai innostuneita tavoitteen saavuttamisessa. Kolmantena näkökulmana onkin työntekijöiden varhainen tuen saaminen, jossa työterveydenhuollon osallistuminen on merkittävässä roolissa.

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

### 4.1 Kehittämiprojektin toimintaympäristö ja projektiorganisaatio

Kehittämiprojekti toteutettiin organisaatiossa, joka sijaitsee Lounais-Suomessa. Organisaation muodostavat johdon lisäksi palvelutuotannon, myynnin ja tukitoimintojen toiminnot sekä asiakashoito, jossa kehittämiprojekti toteutettiin. Koko kohdeorganisaation henkilöstön määrä on noin 100. Asiakashoidossa työskenteli tutkimuksen aikaan 15 vaativaa asiakastyötä tekevää henkilöä. Työ on pääosin liikkuvaa.

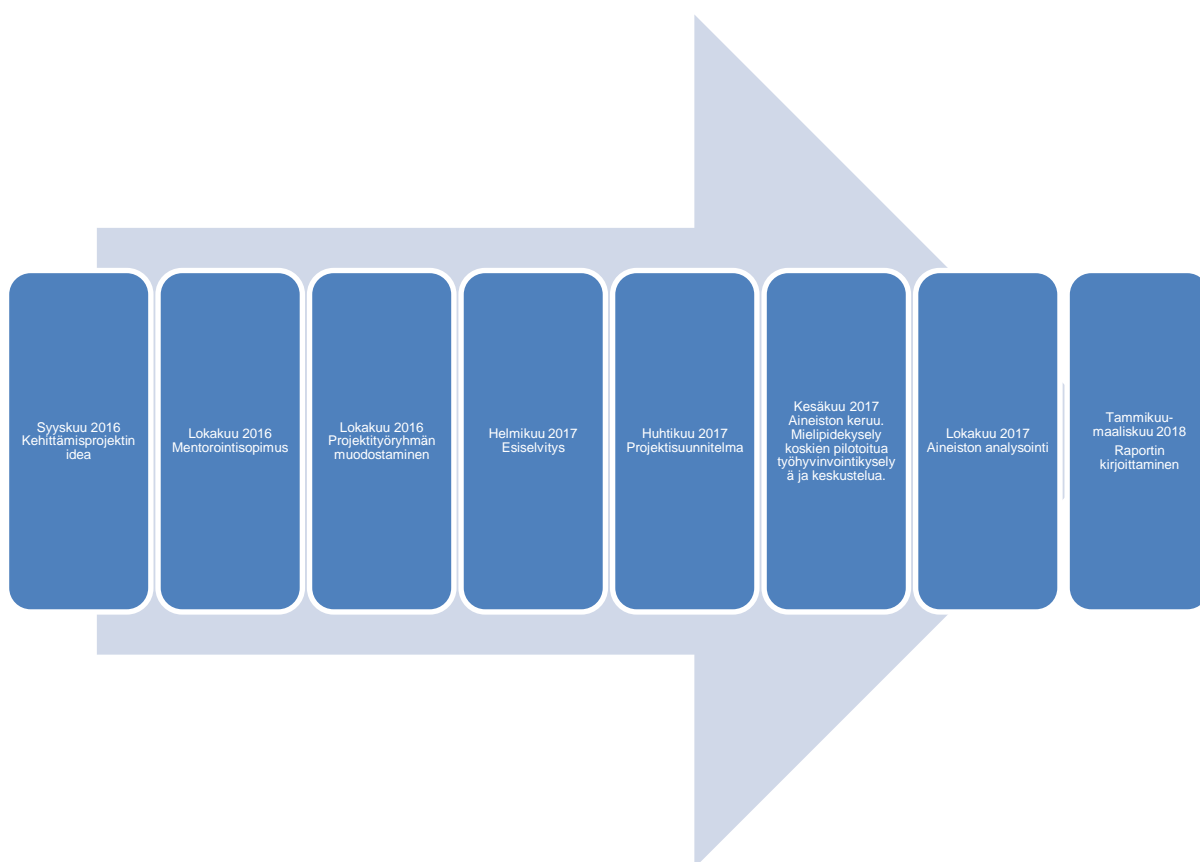
Projektiorganisaation muodostivat projektipäällikön lisäksi kohdeorganisaation johtaja sekä pilottiryhmän esimies. Kohdeorganisaation johtaja ryhtyi myös projektipäällikön työelämän mentoriksi. Pilotoinnissa testattavaa uudenlaista, ketterää työhyvinvointikyselyä ei toteutettu alkuperäisin suunnitelman mukaan ulkopuolisen asiantuntijayrityksen toimesta.

### 4.2 Kehittämiprojektin eteneminen

Projektiorganisaation ensimmäinen tapaaminen oli syyskuussa 2016 ja se käynnisti kehittämiprojektin. Tällöin projektipäällikkö esitteli idean työhyvinvointikyselyn ja käytänteiden päivittämisestä esimiehelleen sekä kohdeorganisaation johtajalle. Projektityöryhmä työskenteli myös muissa yhteisissä projekteissa työhyvinvoinnin kehittämiprojektin lisäksi, joka mahdollisti avoimen keskustelun projektin etenemisestä lähes päivittäin. Tiedonkulkua tämä helpotti merkittävästi. Tämä onkin välttämätöntä projektin onnistumiseksi (Viirakorpi, 2000, 20).

Korkeiden sairaspoissaololukujen pienentäminen työhyvinvointia kehittämällä ja ylläpitämällä oli yhteinen pitkän ajan tavoite projektiorganisaatiolle, jonka vuoksi mittaamiskäytänteiden päivittämiseen ryhdyttiin. Kohdeorganisaation sairaspoissaoloprosentti oli projektin alkaessa noin 11, joka tarkoitti vuonna 2016 sairastamisen kustannusten olevan noin 670 000 € (Työterveyshuollon asiakkuuspäällikön henkilökohtainen tiedonanto 2.3.2017).

Alkuperäisen suunnitelman mukaan uudenlaisen, ketterän työhyvinvointikyselyn tuli toteuttaa ulkopuolinen asiantuntijayritys. Projektiryhmä kuitenkin päätyi toteuttamaan työhyvinvointikyselyn Webropol®- verkkolomakkeella, johon valittiin kysymyksiä niin yrityksen tämänhetkisestä työtyytyväisyyskyselystä sekä projektiryhmän tärkeiksi kokemia täsmentäviä kysymyksiä epäkohdista, jotka olivat nousseet toistuvasti työyhteisössä esille. Kehittämisprojektin eteneminen on esitetty kuvassa 2.



Kuva 6. Kehittämisprojektin eteneminen

Tutkimuksen esiselvitys ja sitä seurannut projektisuunnitelma valmistuivat helmikuuhuhtikuun aikana 2017. Sen jälkeen projektiorganisaatio ryhtyi työstämään pilotoitavaa työhyvinvointikyselyä. Siihen valittiin projektiorganisaation tärkeinä pitämiä kysymyksiä aihealueista, jotka olivat nousseet toistuvasti niin aiemmissa työhyvinvointikyselyissä kuin tiimipalavereissakin esille.

Projektiorganisaation tekemä työhyvinvointikysely pilotoitiin kesäkuun 2017 aikana. Kyselyn haluttiin olevan nopeakäyttöinen sekä kiinnostava ja siksi kysymysten määrää rajattiin kahdeksaan. Kyselyn vastaamisajan umpeuduttua ja tulosten valmistuttua käytiin niistä keskustelu yhdessä esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelun tarkoituksena oli selvittää mahdolliset kehitettävät kohteet ja löytää niihin yhdessä ratkaisu.

Keskustelujen päätyttyä seurasi mielipidekysely samalle kohderyhmälle. Mielipidekysely koski pilotoitua työhyvinvointikyselyä, jonka soveltuvuutta käyttöön pilottiryhmä sai arvioida. Mielipidettä kysyttiin neljällä kysymyksellä, joihin jokaiseen oli mahdollista ”kyllä/ei”- vastauksen lisäksi kirjata vapaamuotoinen perustelu.

Molempien kyselyjen käytettävyys testattiin ennen varsinaista pilotointia ja aineiston keruuta. Kesäkuun loppuun mennessä tutkimuksen aineisto oli kerätty.

Projektipäällikön siirryttyä uuteen työtehtävään kohdeorganisaation ulkopuolelle, tullaan kehittämisprojektin tuotos esittämään uudenlaisen työhyvinvointikyselykäytänteiden implementointisuunnitelmana kohdeorganisaatioon.

## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO

### 5.1 Tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kyselyn avulla tietoa tutkimusryhmän mielipiteistä koskien pilotoitua uudenlaista työhyvinvointikyselyä ja sitä seurannutta avointa keskustelua. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa päätöksen teon tueksi suunniteltaessa kohdeorganisaation työhyvinvointikyselyn uudistamista ja päivittämistä.

Tutkimustehtävät:

1. Millainen yrityksen henkilöstön työhyvinvointikyselyn tulisi olla?
2. Millainen yrityksen henkilöstön työhyvinvointikyselyn jälkeen toteutuvan keskustelun tulisi olla?

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Menetelmä eli metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla etsitään tietoa. Metodin valintaa ohjaa usein se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Menetelmän valinnassa täytyy pohtia, mikä sopii ongelmanratkaisemiseksi. Kun halutaan saada selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, on kyselylomakkeen käyttäminen toimiva metodi. (Hirsjärvi ym., 2004, 186.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista suosia ihmistä tiedonkeruun välineenä (Hirsjärvi, 2004, 155). Tässä tutkimuksessa tiedon hankinnassa käytettiin apuna verkkopohjaista kyselylomaketta. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, joka on myös ominaista laadulliselle tutkimukselle. Kehittämiprojektin kohdejoukoksi valikotui tiimi, jossa sairaspöissaololuvut olivat korkeat.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jolla pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on usein induktiivinen, jolloin edetään yksittäishavainnoista tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat reaali maailman. (Kananen, 2008, 24 -25.) Laadullinen tutkimus on subjektiivista ja tulokset koskettavat vain niitä tapauksia, jotka olivat tutkimuksen kohteena (Kananen, 2008, 28.) Mielipidekysely toteutettiin

yksinkertaisena, jolloin oli valmiit kyllä ja ei –vastausvaihtoehdot. Vastaukselleen oli mahdollista kirjoittaa perustelut, jotka lisäsivät projektipäällikön ymmärrystä kohdejoukon mielipiteistä koskien työtyytyväisyyden mittaamiskäytänteitä. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden vastaajalle kertoa mitä hän todellisuudessa ajattelee (Hirsjärvi, 2004, 190.)

### 5.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valintaan pitää kiinnittää huomiota, sillä tutkittavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon (Kananen, 2008, 36). Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaation valitun tiimin henkilöstöllä kokonaistutkimuksena. Tällöin saadaan luotettavinta tietoa, kun kaikki osallistuvat tutkimukseen (Alkula, 2002, 106). Kohderyhmässä työskentelevien lukumäärä oli aineiston keruun aikana 15, joista tutkimukseen osallistui 13. Esimies ja projektipäällikkö eivät osallistuneet kyselyihin.

### 5.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankkimiseksi kohderyhmän jäsenet pilotoivat ensin uudenlaista työhyvinvointikyselyä ja kävivät sen tuloksista kahdenkeskisen keskustelun esimiehensä kanssa. Keskustelussa oli mahdollista kommentoida kyselytuloksia ja esittää omia kehittämis ehdotuksia epäkohtien korjaamiseksi.

Uudenlaisen työhyvinvointikyselypilotin jälkeen sama kohderyhmä sai linkin toiseen verkkokyselyyn. Tässä kyselyssä selvitettiin heidän mielipiteitään uudenlaista kyselystä ja sitä seuranneesta keskustelusta. Tiedon keräämiseksi valittiin Webropol®-verkkokyselylomake. Kysely on yleinen tiedonkeruumenetelmä ja se on hyvä tapa kerätä tietoa ihmisten asenteista ja mielipiteistä. (Hirsjärvi, 2004, 182-186; Kananen, 2010 74.)

Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselylomakkeella oli 4 pilotoituun työhyvinvointikyselyyn liittyvää kysymystä. Vastaukset sisälsivät valmiit kyllä ja ei - vaihtoehdot sekä mahdollisuuden kirjoittaa vapaasti perusteluja valinnoilleen. Sähköpostimuistutus lähetettiin viikkoa ennen vastaamisajan päättymistä.



## 5.5 Kyselysaineiston analyysi

Hirsjärven ym. (2004, 209 - 210) aineiston järjestäminen aloitetaan tarkistamalla tiedot virheellisten lomakkeiden tai puuttuvien tietojen osalta. Kyselyssä perustelujen kirjoittaminen oli vapaaehtoista, joten tutkijalle jäi epäselväksi, oliko tiedot tarkoituksella jätetty antamatta. Kyselylomakkeita pyrittiin saamaan lisää sähköpostimuistutuksella ennen vastauslinkin sulkeutumista.

Aineiston analyysi alkoi lokakuussa 2017. Webropol®- ohjelmisto toteuttaa tarkan kirjallisen raportin kyselyn tuloksista, jonka vuoksi analyysi päästiin aloittamaan nopeasti ilman aineiston litterointia. *Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Laadullista analyysia käytetään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Tavallisimpia laadullisen aineiston analysoinnissa käytettyjä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi.* (Hirsjärvi, 2004, 212). Tutkimuksessa käytettiin sekä aineisto- että teoriapohjaista analyysia, abduktiivista analyysia. Tällöin on kysessä induktion ja deduktion sekoitus (Kananen, 2008, 91). Analyysi tehtiin aineistosta, jota teoria tuki. Tutkimuksen teoriana toimi Marja-Liisa Mankan teoria työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteiden uudistamisesta. Analyysi aloitettiin teemoittelemalla vastauksista tehdyt havainnot ja käytetyt ilmaisut. Sen pohjalta aineisto jaettiin 3 eri teemaan: Työhyvinvointikyselyn toteutuksen sykli, varhaista tukea tarvitsevat työntekijät sekä avoimuuden lisääminen ja yhteishengen luominen.

## 5.6 Kyselytutkimuksen tulokset

Mielipidekysely sisälsi 4 kysymystä pilotoituun työhyvinvointikyselyyn liittyen. Kysymyksiin oli valmiit ”Kyllä” ja ”Ei” –vastausvaihtoehdot. Tämän lisäksi antamansa vastauksen pystyi perustelemaan kirjallisesti.

### 5.6.1. Työhyvinvointikyselyn toteutuksen sykli

Ensimmäinen mielipidekyselyn kysymys koskee työhyvinvointikyselyn toteuttamisen aikataulua.

**Tuleeko henkilöstön työtyytyväisyyttä mitata useammin kuin kerran vuodessa?**

Yhteensä 8 vastausta (kyllä n=4, ei n=4)

Perustelut

*” saadaan tarkempi ajankohtaisia tuloksia sekä pystytään reagoimaan tilanteisiin nopeammin”.*

*” Peruslinjat löytyvät ehkä kyselyllä. Yksittäisiin ongelmiin ei voida kyselyllä pureutua.”*

*” Kerran vuodessa tehtävä kysely antaa mielestäni liian suppean kuvan henkilöstön hyvinvoinnista ja kuvastaa vain senhetkistä tilannetta. Tilanteet vaihtuvat yrityksessämme suhteellisen nopeasti.”*

*” Tilanteet työpaikalla ja ilmapiirissä vaihtuvat pitkin vuotta. Ajantasainen tietoa koko tiimin hyvinvoinnista on tärkeä.”*

*” Kerran vuodessa liian harvoin, jos on jotain ongelmia.”*

### **Työhyvinvointikyselyn toteuttamissykli**

Ensimmäinen kysymys koski työhyvinvointikyselyn toteuttamissykliä, joka jakoi kohdejoukon mielipiteet kahtia. Osa koki tämänhetkisen kerran vuodessa toteutettavan kyselyn olevan riittävä, sillä vastaaja (1 kpl) ei kokenut kyselyn olevan hyvä tapa seurata työhyvinvoinnin kehittymistä. Useimmissa avoimissa vastauksissa kuitenkin todetaan, että useammin kuin kerran vuodessa toteutetulla kyselyllä saisi kattavamman ja ajankohtaisen kuvan työhyvinvoinnin tilasta, sillä yrityksen tilanteiden todetaan muuttuvan nopeasti usean vastaajan toimesta. Myös työilmapiiriin todettiin ehtivän vaihtua vuoden aikana yrityksessä tapahtuvien muutosten vuoksi. Kun tietoon tulevat epäkohdat ja ongelmat olisivat aiemmin selvillä, niihin voitaisiin myös reagoida entistä aiemmin. Ajankohtainen tieto koko tiimin hyvinvoinnista koetaan tärkeäksi, siksi työhyvinvointikysely tulisi toteuttaa useammin kuin kerran vuodessa.

#### **5.6.2. Tukea tarvitsevat työntekijät**

Mankan (2016, 145-146) kirjassa esitetään ajatus siitä, että varhaista tukea tarvitseva työntekijä voitaisiin tunnistaa aikaisemmin, kun kysely toteutettaisiin useammin kuin kerran vuodessa.

## **Tavoitetaanko tukea tarvitsevat työntekijät tehokkaammin useammin toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä?**

Yhteensä 8 vastausta. (Kyllä n=3, ei= 5)

Osallistujista 37,5 % oli sitä mieltä, että tukea tarvitsevat työntekijät tavoitetaan tehokkaammin useammin toteutettavalla kyselyllä. Useimmat (62,5 %) kokivat, ettei kyselyllä tavoiteta tukea tarvitsevia aiemmin.

Perustelut:

*” Useammin toteutetusta kyselystä nousee helpommin ”epäkohdat” esille.”*

*” Anonyymit kyselyt eivät avaa yksittäisiä tapauksia.”*

*” Uskon, että asioiden tullessa yleiseen tietoisuuteen, työnantaja pystyy reagoimaan ongelmatilanteisiin paremmin. Yksittäinen työntekijä ei välttämättä halua puhua ongelmiaan julkisesti edes omalle esimiehelleen.”*

*” Lähtökohtaisesti aikuisen ihmisen pitäisi itse osata pyytää tukea sitä tarvitessaan.”*

*” Ainakin ongelmakohdat löytyy kyselyllä, niille pitää myös sitten tehdä jotain.”*

### **Tukea tarvitsevat työntekijät**

Kyselyllä eikä sitä seuraavalla keskustelulla esimiehen kanssa ei koettu enemmistön mielestä olevan vaikutusta siihen, miten tukea tarvitseva työntekijä tavoitetaan. Tähän vaikuttaa vastaajien mukaan se, ettei anonyymi kysely avaa yksittäisiä tapauksia. Ongelmaksi koettiin myös se, ettei omista haasteistaan halua edes puhua oman esimiehensä kanssa. Yhden vastaajan mukaan tulee olla rohkeutta itse pyytää apua sitä tarvitessaan.

Kyselyn avulla todettiin olevan mahdollista löytää ongelmakohdat työyhteisössä, mutta vastaaja odotti työnantajalta toimenpiteitä epäkohtien ratkomiseksi.

#### **5.6.3. Keskustelu työhyvinvointikyselyn tuloksista esimiehen ja työntekijän kesken**

Jotta kyselyn tuloksista ei tehtäisi virheellisiä tulkintoja, on avoin keskustelu työyhteisössä välttämätöntä. Esimiehen ja työntekijän keskustelussa voidaan nostaa esille tuloksista nousseita epäkohtia ja yhdessä luoda kehityssuunnitelmia.

## **Tuleeko työhyvinvointikyselyn tuloksista keskustella kahden kesken kuukausipalaverissa (esimies-työntekijä)?**

Yhteensä 8 vastausta. (Kyllä=6, ei=2)

Vastaajista enemmistö (75%) piti ajatusta esimiehen kanssa keskustelusta hyvänä. Neljännes vastaajista ei halunnut keskustella työhyvinvointikyselyn tuloksista kahden esimiehen kanssa.

Perustelut:

*” Mikäli tarve niin vaatii, tilanteesta voisi käydä lyhyen yleiskatsauksen läpi ja tarvittaessa tarkemmin henkilöittäin.”*

*” Miksi kysellä, jos ei keskustella. Tosin ongelmista täytyy pystyä keskustelemaan ilman kyselyitä.”*

*” Koska elämme nopeassa muutoksessa ja kiireessä”.*

*” Mikäli tulokset aiheuttavat toimenpiteitä.”*

*” Esimiehen kanssa keskustellaan jo muutenkin kuulumiset ja työtilanteet. Kyselyn tuloksista tuleva yhteenvedo olisi lähinnä tietona meneillään olevasta suunnasta sekä esimiehelle, että tiimiläisille. Jos jokin asia kyselytuloksessaan mietityttää, sellaiset voi ottaa puheeksi kuukausipalaverissa. ”*

*” Pitää, mutta luottamuksella.”*

## **Keskustelu työhyvinvoinnin tilasta yhdessä esimiehen kanssa**

Enemmistö vastaajista piti keskustelua työhyvinvoinnin tilasta yhdessä esimiehen kanssa hyödyllisenä, osa jopa välttämättömänä kyselyn jälkeen. *” Miksi kysellä, jos ei keskustella”.* Perusteluissa toistuu myös näkemys siitä, että ongelmista tulisi pystyä keskustelemaan myös ilman kyselyitä.

Mikäli kyselyn tuloksissa paljastuu asioita, ne tulisi läpikäydä yleiskatsauksena ryhmän jäsenille. Tarvittaessa tuloksista käytäisiin keskustelu myös yksilöllisesti.

Kyselyn tuloksista toivottiin yhteenvedoa työhyvinvoinnin suunnasta. Itseä mietityttävät asiat kyselyyn liittyen haluttaisiin selvittää esimiehen ja alaisen välisissä kuukausipalaverissa.

Luottamuksellinen keskustelu nostettiin vastauksissa esille, jotta esimiehen ja työntekijän keskustelu onnistuisi.

Tuloksissa nousi esille uudelleen kiireen tunne ja nopeat muutokset organisaatiossa. Tästä syystä keskustelu tuloksista esimiehen ja työntekijän välillä koettiin tärkeäksi.

#### 5.6.4. Työhyvinvointikyselyn tuloksiin liittyvä keskustelu yhdessä tiimin kanssa

Uudenlaisen kyselyn tarkoituksena oli ketterän kyselyn lisäksi parantaa työyhteisön tai tiimin avoimuutta ja lisätä yhdessä kehittämistä. Viimeisellä kysymyksellä selvitettiin tiimin innostusta ja rohkeutta käydä keskustelua kyselyn tuloksista tiimin kanssa yhdessä.

#### **Haluaisitko keskustella avoimesti työhyvinvointikyselyn tuloksista oman tiimin kesken?**

Vastauksia yhteensä 8. (Kyllä n=6, ei =2)

Vastaaajista enemmistö 75 % oli sitä mieltä, että työhyvinvointikyselyn tuloksista tulisi keskustella omassa ryhmässä. Neljännes vastaaajista ei halunnut keskustella avoimesti omassa ryhmässä.

Perustelut:

*” Tarvittaessa pitäisi. Lisäisi avoimuutta ja yhteishenkeä.”*

*” Kissa pöydälle on aika ajoin tervettä.”*

*” Kaikilla sama tilanne töiden kanssa.”*

*” Asiaa (tuloksia) käytiin läpi jo tulosityksikkökokouksessa.”*

*” Ei henkilökohtaisista asioista, mutta kaikkia yhteisesti koskettavia asioita.”*

#### **Työhyvinvointikyselyn tuloksiin liittyvä keskustelu yhdessä tiimin kanssa**

Enemmistö toivoi, että jatkossa työhyvinvointikyselyn tuloksista voisi keskustella yhdessä oman tiimin sisällä. Sen odotetaan lisäävän avoimuutta ja ryhmähenkeä. Yhden vastaajan mielestä myös ikävistä asioista tulisi puhua, *”Kissa pöydälle on aika ajoin tervettä”*. Perusteluissa korostetaan yhteishenkeä, avoimuutta ja yhteen hiileen

puhaltamista. Yhteistyöhön luotetaan myös ongelmien ratkaisemisessa, sillä sen odotetaan lähentävän tiimiä sekä rakentamaan sisäistä luottamusta. Tiimillä tuntuu olevan rohkeutta ja halukkuutta yhteishengen ja avoimuuden lisäämiseen.

Epäkohtiin puuttumisessa edellytetään kuitenkin luottamuksen säilyttämistä niin, etteivät yksittäisen henkilön asioita nosteta koko tiimin ratkottavaksi.

Yksi vastaajista ei kokenut keskustelua oman tiimin sisällä tärkeäksi, sillä tulokset läpikäytiin jo kohdeorganisaation yhteisessä kokouksessa koko työyhteisön ollessa läsnä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Työhyvinvointikyselyn toteutuksen sykli

Kohderyhmän mielipiteet jakautuivat tasan koskien työhyvinvointikyselyn toteutussykliä. Osa näki etua sillä, että kysely toteutettaisiin aina tarpeen vaatiessa, useammin kuin kerran vuodessa. Perusteluina esitettiin saatujen tulosten ajankohtaisuus, joka vastaa juuri senhetkistä tilannetta tiimissä. Vuoden aikana todettiin tapahtuvan organisaatiossa paljon, joka puolustaa useammin toteutettavaa hyvinvointikyselyn käyttöä. Suonsivu (2011, 182-183) toteaa muutosten olevan yleinen ilmiö myös muissa yrityksissä. Samalla kuin väestö ikääntyy ja työn epävarmuustekijät kasvavat (työsuhteiden kesto, alustaidot, elämänhallintataidot), ne aiheuttavat erilaisia vaatimuksia ja muutostarpeita organisaatioihin. Tunnusomaista on se, että kiire ja työnkuormitus edelleen lisääntyvät, samoin osaamispaineet kasvavat ja muutoksista tulee jokapäiväisiä.

Kohdeorganisaatiossa todettiin olevan paljon muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan. Tästä syystä ajankohtainen tieto työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä on tärkeä, jotta työnantaja voi reagoida riittävän ajoissa epäkohtien korjaamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

### 6.2 Varhaista tukea tarvitsevat työntekijät

Tulosten perusteella enemmistö ei kokenut uudenlaisen työhyvinvointikyselyn tavoittavan tukea tarvitsevia työntekijöitä aikaisemmin. On kuitenkin perusteltua käyttää kyselyä hyvinvoinnin mittaamisessa yhtenä välineenä, sillä on mahdollista, etteivät epävarmuudet työyhteisössä muuten nousisi esille.

Verkkokyselyn etuna on mahdollisuus osoittaa epäkohdat anonyymisti. Epäkohtien julkituominen on välttämätöntä niiden korjaamiseksi. Pelkät sairaspöissaolotilastot, tapaturmien määrä tai muut niin sanotut kovat mittarit eivät kerro syitä hyvinvoinnin vajauksille. Kyselyllä ja sitä seuraavalla keskustelulla on mahdollisuus päästä käsiksi syihin. Keskustelu myös lisää avoimuutta, joka koettiin tärkeäksi myös tuloksissa.

Vaikka kyselytuloksista selviää, että epäkohtien esiinnostamiseen ei välttämättä vaadita anonyymia kyselyä, se mahdollistaa niiden henkilöiden tarpeiden selvittämistä, jotka

eivät ole kyllin rohkeita tai ovat jo liian väsyneitä pyytämään tukea esimieheltään. Useat Työterveyslaitoksen (Turja ym., 2012, 32;37) stressiin liittyvät tutkimukset paljastavat, ettei avun pyytäminen uupuneena ole helppoa. Uupumuksen alla oleva työntekijä tuntee syyllistyyttä työtaakkansa alla, koska ei selviydy tavanomaisista työtehtävistään.

Vaikka työhyvinvointikyselyllä saataisiinkin selville riittävän ajoissa tietoja mahdollisista työhyvinvoinnin vajauksista, on tärkeää, mitä saadulla tiedolla tehdään. Jos tulokset jäävät yksin esimiehen tietoon, voi kehittämistoimenpiteet jäädä tekemättä tai tulosten perusteella ryhtyä väärin toimenpiteisiin. Kehittämistyöhön on tärkeää sitouttaa henkilöstöä heti alusta lähtien. Tällöin tehtävät toimenpiteet vastaavat kyselyssä esille nousseita tarpeita.

### 6.3 Avoimuuden lisääminen ja yhteishengen luominen

Jotta työhyvinvointikyselyn tuloksista tehdään oikeita johtopäätöksiä, on tuloksista tarpeellista keskustella esimiehen ja tiimin kesken. Pilotin toteuttaneella ryhmällä näyttää olevan halukkuutta avoimuuden lisäämiseen ja yhteishengen kasvattamiseen. Henkilöstö on valmis nostamaan esille myös vaikeita asioita. Työolobarometrissa (2017, 37) todetaan työntekijöiden mahdollisuuksien osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen parantuneen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yhteistyö, avoimuus, ryhmähenki ja yhteen hiileen puhaltaminen toistuvat kyselyn tuloksissa, joten ne koetaan tärkeäksi toimivan työyhteisön rakentamiseksi. Myös Työelämän kehittämisstrategiassa ([http://www.tyoelama2020.fi/tietoa\\_hankkeesta/tyoelamastrategia](http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia)) tunnustetaan työntekijöiden tärkeä rooli oman työn kehittäjinä.

Keskustelu tuloksista oli tärkeä osa uudenlaista työhyvinvointikyselyä ja se koettiin tärkeäksi enemmistön osalta. Epäkohtien korjaamiseksi keskustellaan avoimesti ja etsitään niihin yhdessä ratkaisua. Yhteistyön tärkeys nousi esille kyselyn tuloksissa. Yhteishengen ollaan tutkimuksissa todettu myös vähentävän työstressiriskiä (Repo ym. 2015, 34. Ylisassin ym. (2016,4) tutkimuksen mukaan muuttuvassa työelämässä organisaatiot tulevat tarvitsemaan johtolähtöisen kehittämisen rinnalle työntekijälähtöistä kehittämistä. *Käytäntölähtöinen käsitys työntekijöiden toimijuudesta perustuu siihen, että työntekijät oivalletaan keskeisiksi lähteiksi ja toimijoiksi työn uudistamisessa. Työntekijöiden innovatiivisia ratkaisuja ja oivalluksia olisi voitava entistä paremmin hyödyntää tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämisessä.*



Työntekijän vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista edellyttää Mankan (2011, 129-130) mukaan työyhteisötaitoja, jolloin koko työyhteisö toimii sen edun mukaisesti. Toisten työhyvinvoinnin tukeminen vaatii työntekijältä erityisesti vastuun ottamista omasta käytöksestään työyhteisössä. Työilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen ovat sekä esimiehen että työntekijän vastuulla. Vastuun ottaminen työstä ja työympäristöstä on suoraan yhteydessä motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Työ koetaan mielekkäämmäksi, kun siihen voidaan itse vaikuttaa.

Jotta työntekijä uskaltaa puhua arkaluonteisista asioista, kuten työpaineistaan, tulee käytävän keskustelun perustua luottamukseen. Luottamuksellinen ilmapiiri työnantajan ja työntekijän välillä estää syylistämisen ja syylistymisen (Työturvallisuuskeskus 2011). Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi katsoa kohdistaa koko työyhteisöön ja työn kehittämiseen. Jos jaksamisongelmat nähdään vain yksilön ongelmana, myös toimenpiteet usein kohdistuvat tähän, jolloin jaksamisongelma hetkellisesti saadaan hallintaan. Tilanne tulee kuitenkin toistumaan, jos todellisia syitä ei selvitetä. (Schaupp ym. 2013, 37.)

## 7 POHDINTA

### 7.1 Eettisyys

*Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääätelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. ([www.tenk.fi](http://www.tenk.fi))* Projektipäällikkö on noudattanut tiedeyhteisön toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen arvioinnissa aina kehittämisprojektin alusta loppuun asti.

Eettisyyden periaatteet tulee huomioida jo aihetta valitessa ja rajatessa (Hirsjärvi, 2004, 26). Yksi eettisistä periaatteista on tutkimuksen hyöty yhteiskunnalle (Kylmä & Juvakka 2012, 138). Työhyvinvoinnin kehittäminen on merkityksellinen kohdeorganisaatiolle. Kehittämisprojektin tuloksia voidaan hyödyntää myös muualla organisaatiossa. Sairaspoissaolojen suuren määrän todettiin johdannossa olevan valtakunnallinen haaste niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Sekä kustannusten että yksilöön kohdistuvien haittojen vuoksi on työhyvinvointityöhön ja sen kehittämiseen panostettava.

Aineiston keräämiseen käytettiin Webropol®- verkkopohjaista kyselylomaketta. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti eikä tuloksista voinut identifioida yksittäistä tiedonantajaa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja siitä ilmoitettiin pilottiryhmälle sekä ennakoon lähetetyssä saatekirjeessä että myös vastauslinkin sisältäneessä sähköpostissa. Vapaaehtoisuus ja anonymiyden takaaminen ovat tutkimuksen eettisyyden periaatteiden mukaista (Hirsjärvi, 2004, 27; (Kylmä & Juvakka 2012, 138).

Epärehellisyyttä on pyritty välttämään tutkimustyön jokaisessa vaiheessa. Tekstiä lainatessa on lainaus osoitettu asianmukaisin lähdemerkinnöin. Kehittämisprojektin aineiston keruussa on pyritty huolellisuuteen, kohderyhmän kunnioittamiseen sekä tarkkuuteen tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä. (Hirsjärvi, 2004, 27; Vilka, 2005, 30)

Tutkimuksen avoimuutta on toteutettu siltä osin, mitä kohdeorganisaation kanssa suullisesti tehty salassapitosopimus sallii. Kohdeorganisaation anonymiteetti säilytettiin koko kehittämisprojektin ajan.

## 7.2 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus tulee varmistaa. Luotettavuusarvion tekeminen on laadullisessa tutkimuksessa haastavaa. Tutkimuksessa kerättiin tietoa ihmisiltä, jolloin tulokset voivat olla sattumaa ihmisen toimiessa epärationaalisesti. Ihminen voi muuttaa kantaansa ilman syytä. (Kananen, 2010, 68)

Luotettavuuskysymykset on huomioitu jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan tarkalla dokumentoinnilla ja tutkimuksen aikaista päiväkirjaa pitämällä projektin aikana (Kananen, 2010, 68 - 69). Ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa on pyritty huolella perustelemaan.

Kanasen (2010, 70) mukaan luotettavuutta arvioidaan neljällä pätevyyskriteerillä: uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan tutkimustulosten pitävyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa.

Webropol® -kyselylomake valittiin aineiston keruumenetelmäksi sen yksinkertaisuuden ja vastaajien tavoitettavuuden vuoksi. Jokaisella kohdejoukkoon kuuluvalla oli käytössään liikkuvan työn vuoksi internet-yhteys, joka mahdollisti kyselyyn osallistumisen myös toimiston ulkopuolella. Verkkokyselyn käyttöä puolustavat muun muassa yhteiskunnan tietotekninen muutos sekä ajan ja kustannusten säästö. (Laaksonen ym. 2013, 71-73).

Webropol® -kysely sallii vastaamisen anonyymina. Tämä oli tärkeää, kun kysyttiin henkilön mielipidettä. Vastausprosentti olisi saattanut olla pienempi, mikäli aineistoa olisi kerätty esimerkiksi henkilökohtaisesti haastattelemalla. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan vapaasti perustella vastaustaan, kun taas Hirsjärven ym. (2004, 190) mukaan monivalintatyypilliset kysymykset kahlitsisivat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin.

Sekä tutkimuksessa pilotoitu että mielipiteitä selvittävä kysely testattiin neljällä henkilöllä ennen varsinaista aineiston keruun aloittamista, jolla varmistettiin kysymysten

ymmärrettävyys ja väärrien tulkintojen mahdollisuus. Testauksen toteuttivat pilottiryhmään kuulumattomat henkilöt.

Mielipidekyselyssä esiintyi vastauskatoa. Vastauskato voi olla seurausta moniosaisesta tutkimuksesta, jonka vuoksi viimeiseen mielipidekyselyyn ei riittänyt enää tutkimusryhmän motivaatio. Ensimmäinen kysely myös kosketti asioita, joihin oli helppo vastata valmiiden vaihtoehtojen vuoksi ja joista useimmilla on olemassa mielipide. Toisessa kyselyssä taas vaaditiin perusteluja omille valinnoilleen, joka edellytti aikaisempaa enemmän pohdintaa ja kiinnostusta asian kehittämiseen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kohderyhmän sanasanaiset perustelut tulosten kuvauksessa.

Kyselyihin liittyy sosiaalisen miellyttämisen riski, joka tarkoittaa sitä, että sosiaalisesti hyväksytyn vastauksen tarjoaminen oikean kokemustiedon sijaan on mahdollista (Vehkalahti 2014, 90). Tutkimuksessa saadut tulokset eivät viittaa sosiaaliseen miellyttämiseen. Vehkalahden (2014, 12) mukaan mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen ei ole helppoa, mutta tässä tutkimuksessa kohdejoukolla oli hyvin kokemusta tämänhetkisestä työhyvinvointikyselystä. Se on ollut käytössä useita vuosia ja siihen on perinteisesti vastattu aktiivisesti. Henkilöstö on kokenut osallistumisen tärkeäksi.

### 7.3 Tulosten hyödynnettävyys

Kehittämiprojektin tuloksia tullaan hyödyntämään kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Tuloksista käy ilmi, että päivittämällä työhyvinvointikyselyn käytänteitä, saadaan nopeilla toimilla tietoa kohdeorganisaation työhyvinvoinnin senhetkisestä tilasta henkilöstön kokemana. Pilotoitu työhyvinvointikysely herätti kiinnostusta vastaajissa. Tämä on tärkeää, sillä Kauhasen (2013, 60) mukaan hyvinvointimittauksiin tulee osallistua yli 70 %vastaajista, jotta tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tämä kannustaa hyödyntämään uudenlaista työhyvinvoinnin mittaria, sillä vastausprosentti pilotissa oli hyvin korkea, 92.

Kohdeorganisaation sairaspöissaololuvut ovat olleet nousussa. Tällä hetkellä käytössä olevat menetelmät, kuten sairaspöissaolojen säännöllinen seuranta, työtapaturmatilastointi tai ennaltaehkäisevät toimenpiteet, kuten riskin kartoitus, turvallisuushavainnot eivät ole onnistuneet ehkäisemään pitkiä sairaspöissaoloja.

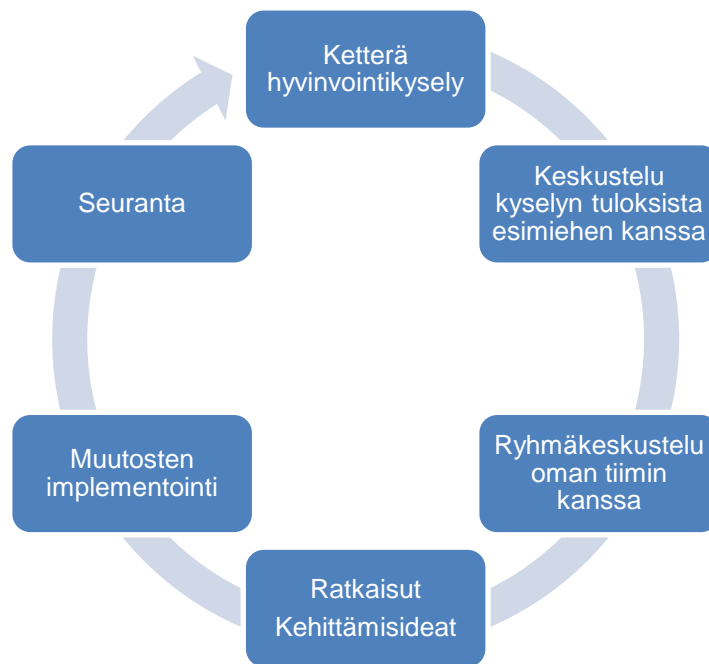
Mielipidekyselyssä korostuu pilottiryhmän tarve lisätä avoimuutta ja yhteistyötä yhteishengen lisäämiseksi, joka on saavutettavissa uudenlaista työhyvinvointikyselyä ja

keskustelua hyödyntämällä. Avoimuutta suosimalla ja yhdessä toimimalla on mahdollista kehittää työyhteisölähtöisesti työhyvinvointia.

## 8 SUOSITUS TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISEKSI JA KEHITTÄMISEKSI

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi suositus kohdeorganisaatiolle järjestää uudenlainen työhyvinvointikysely aina tarvittaessa ja yhdistää kyselyyn keskustelu tuloksista yhdessä esimiehen ja tarvittaessa koko tiimin kesken. Kyselyn tulisi olla helposti käyttöön otettava verkkokysely, jonka esimies tarvittaessa toteuttaa omassa tiimissään. Webropol® - verkkokyselyn etuja on sen tuottamat valmiit tulosraportit, joiden pohjalta keskustelut voidaan käydä. Työhyvinvointikyselyn vaiheet on esitetty kuva 11 Uudenlaisen työhyvinvointikyselyn vaiheet.

Suosituksen taustalla on osittain Marja-Liisa Mankan Posetiivi- työkalu, joka on niin sanottu henkilöstön ennakoiva työhyvinvointikysely. Manka (2016) mukaan useammin toteutettavalla kyselyllä on mahdollista todentaa työyhteisöä häiritsevät epäkohdat sekä tavoittaa varhaista tukea tarvitsevat työntekijät ajoissa ennen tilanteen kärjistymistä. Ajankohtainen tieto työhyvinvoinnin tilasta on tärkeää. Kyselyltä edellytetään ketteryyttä, jotta vastaaminen olisi henkilöstölle mielekästä. Tällöin tavoitettaisiin mahdollisimman suuri vastaajamäärä. Suosituksessa on huomioitu Mankankin esittämä henkilöstön sitouttaminen työhyvinvoinnin kehittämistyöhön, joka oli kehittämiprojektin yksi työhyvinvoinnin mallin näkökulma. Manka & Manka (2016, 145) korostaa kyselyn uudistamisessa sitä, että sen käyttö olisi mahdollisimman ketterää: se voidaan toteuttaa ilman ennakkoilmoitusta esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä.



Kuva 11 Uudenlaisen työhyvinvointikyselyn vaiheet

Kyselyä seuraa keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä työhyvinvointikyselyn tuloksista. Kahdenkeskinen keskustelu sallii luottamuksellisen keskustelun esille nousseista epäkohdista ja niiden kehittämistarpeista. *Työnantajalla on oikeus lähettää työntekijä työterveyshuoltoon työkyvyn arvioon, jos työnantajalla on perustellusti syy olettaa, että terveydentilan aleneminen haittaa työntekijän työkykyä. Yhteistyöstä varhaisen tuen antamiseksi voidaan sopia työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa tai työpaikalle laaditussa varhaisen tuen mallissa.* (Työsuojelu.fi) Kolmikantakeskustelussa (työntekijä/esimies/työterveyshuolto) neuvottelevat työn sisältöön tai olosuhteisiin tehtävistä muutoksista, jotta tilanne ei johtaisi työntekijän uupumiseen. Tarvittaessa työntekijä voi tehdä kolmikantaneuvottelun tuloksena myös päätöksen työpaikan vaihdoksesta.

Tulosten perusteella työntekijöillä on tarve lisätä yhteistyötä tiimin sisällä, joka voi omalta osaltaan ehkäistä työhyvinvoinnin puutteita, jos epäkohtiin puututaan riittävän ajoissa. Saadut tulokset vahvistavat kehittämisprojektin yhtä näkökulmaa, jolla tavoitellaan työyhteisön avoimuuden ja yhteishengen lisäämistä sekä työyhteisön oman osaamisen ja kokemuksen hyödyntämistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Manka & Manka (2016, 95) kehottaa muuttamaan hyvinvoinnin puutteet euroiksi, jotta niiden merkitys

ymmärrettäisiin selkeämmin. Näin se helpottaa myös johdon sitoutumista työhyvinvoinnissa tehtäviin kehitystoimenpiteisiin.

Ratkaisujen löytämiseksi on tärkeää kannustaa avoimuuteen tiimin sisällä, sillä työkalut toiminnan kehittämiseen ovat tarjolla omassa työyhteisössä. Avoimuuden ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi voidaan asiata riippuen käydä keskustelu toiminnan kehittämisestä koko tiimin kesken. Terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta tukee työelämässä yhteisöllisyys. Sitoutumista työhön ja tavoitteisiin auttaa se, että työntekijä kokee kuuluvansa tärkeäksi osaksi työyhteisöä ja näkee oman osallisuutensa organisaation kokonaisuudessa. *Tämä nouseekin työyhteisön ratkaisevaksi hyvinvointi- ja menestystekijäksi tulevaisuudessa.* (Manka, 2007, 17-20.)

Uusien kehittämisideoiden implementointi työpaikalle tapahtuu niiden hyväksymisen jälkeen. Kehittämistoimenpiteille asetetaan aikataulutetut tavoitteet, joihin muutoksilla pyritään. Tavoitteiden toteutumisen seuranta voidaan toteuttaa samalla hyvinvointikyselyllä. On tärkeää henkilöstön luottamuksen kasvattamiseksi, että kehittämistyöhön ryhtyessä tavoitteet asetetaan, niiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja arvioidaan lopulta muutosten implementoinnin onnistumista sekä onko sillä ollut halutunlaista vaikutusta työhyvinvointiin.

Tuomisen & Pohjakallion (2012, 75) kirjassa esitetään tärkeä havainto kehittämistyön alkupaineissa painivassa työyhteisössä. Muutosten tekeminen koettiin monimutkaiseksi henkilöstön keskuudessa. Siksi on tärkeää aloittaa muutos kehityskohteiden ja ongelmien yksinkertaistamisesta. Näin henkilöstöä voidaan tehokkaammin sitouttaa tehtäviin muutoksiin. Manka ym. (2007,9) nostaa myös esille työntekijän oman asenteen.

On tärkeää, että kehittämisprojektin tuotoksen implementointi työyhteisöön toteutetaan huolellisesti ja sen läpikäymiseen kohdeorganisaation kanssa panostetaan. Kaikenlaiset toimenpiteet työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi ovat tärkeitä, jos niillä voidaan ennaltaehkäistä työuupumisen aiheuttamia pitkiä sairauspoissaoloja tai pahimmillaan työkyvyttömyyseläkettä. Suomessa työkyvyttömyyseläkkeellä on tällä hetkellä 161 000 henkilöä, joista 40 % mielenterveyteen liittyvistä syistä (Eläketurvakeskus 2018)



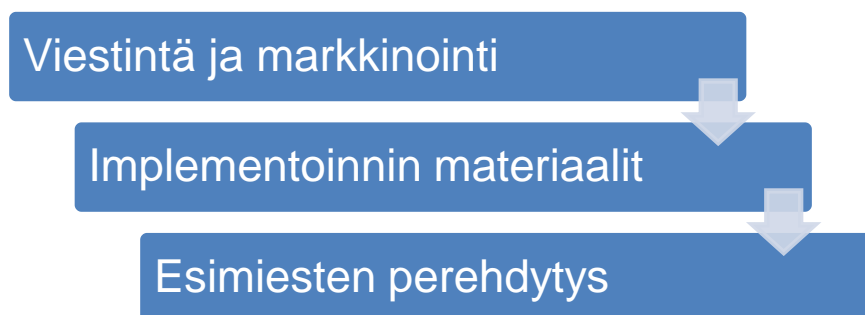
## 9 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOKSEN IMPLEMENTOINTI

### 9.1 Tavoitteet

Uudenlainen työhyvinvointikysely ja sitä seuraava keskustelu kyselyn tuloksista otetaan käyttöön kohdeorganisaatiossa erikseen sovittuna ajankohtana. Työhyvinvointikyselyn uudistamisella rohkaistaan henkilöstöä puuttumaan työhyvinvoinnissa oleviin epäkohtiin sekä helpotetaan epäkohtien esilletuomista käyttämällä nopeaa ja ketterää verkkokyselyä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti. Kyselyä seuraavan keskustelun myötä on jokaisella tiimin jäsenellä mahdollisuus osallistua ja sitoutua yhteistyössä tiimin hyvinvoinnin kehittämiseen.

Esimies saa ajankohtaista tietoa tiimensä työhyvinvoinnin tilasta, jonka perusteella voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Esimies voi tällöin ohjata varhaista tukea tarvitsevat tiimin jäsenet työterveyshuollon piiriin.

Uudenlaisen työhyvinvoinnin mittaamisen käytänteiden implementointi tullaan toteuttamaan alla olevan kuvan esittämällä tavalla. Kuva 8 Implementoinnin vaiheet.



Kuva 8 Implementoinnin vaiheet

## 9.2 Viestintä ja markkinointi

Vaiheen tarkoituksena on tavoittaa organisaation jäsenet ja ”myydä” heille uudenlaisen työhyvinvoinnin mittaamisen työkalut. Organisaatio on iso ja työtehtävien vaihtelevuuden vuoksi on tärkeää kohdistaa markkinointitoimenpiteet monipuolisesti, jotta tavoitettaisiin koko henkilöstö. Viestintäkanavina käytetään sekä kohdeorganisaation taukotilassa olevaa info-televisiota, joka tunnetaan ajankohtaisesta viestinnästään. Sisäinen ilmoitustaulu sijaitsee taukotilojen aulassa, jolloin sillä tavoitetaan myös useita työntekijöitä. Organisaation toimihenkilöt voivat perehtyä asiaan niin sharepointissa kuin tiimeittäinkin kohdistettujen sähköpostien välityksellä.

Projektipäällikkö on lupautunut myös esittelemään uudenlaisia käytänteitä myös paikan päällä tiimien omissa palaverissa.

## 9.3 Suosituksen sisältämät implementoinnin materiaalit

Työhyvinvointikyselyn pilotin tulokset, 6/2017

Työhyvinvointikyselyn käytettävyyttä arvioiva mielipidekysely, 6/2017

Uudenlainen työhyvinvointikysely, 5/2017

Loppuraportti, 3/2018

## 9.4 Perehdytys

Projektipäällikkö perehdyttää kohdeorganisaation esimiehet uusiin työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteisiin ennen käyttöönottoa. Organisaation tiimeissä on erilaisia työhyvinvoinnin tarpeita riippuen työtehtävästä. Osaan kohdistuu enemmän fyysistä kuin henkistä rasitusta. Tästä syystä työhyvinvointikyselyt tehdään esimiehen kanssa tiimeittäin, jotta kysymykset ovat kohdistettu juuri kyseisen tiimin haasteisiin ja tiedossa oleviin kehityskohteisiin. Koska kyseessä on verkkokysely, on tärkeää huomioida jokaiselle työntekijälle mahdollisuus vastata kyselyyn riippumatta työtehtävästä.yrity

Kysely on esimiehen nopeasti käyttöön otettava verkkokysely, joka on valmis käytettäväksi, kun esimies näkee sille tarvetta. Kysymysten määrä on rajattu 8-10 välillä, jolloin vastaaminen on ketterää ja nopeaa.

Kysely toteutetaan verkkopohjaisena Webropol- kyselynä, jolloin esimies saa kyselyn päätyttyä vaivattomasti tuloksista valmiit raportit, joiden pohjalta keskustelut käydään kunkin työntekijän kanssa kuukausittaisissa palavereissa.

Projektipäällikkö kannustaa esimiehiä ottamaan kyselyt käyttöön aina kun näkevät sille tarvetta. Liian usein toistuva kysely voi turhauttaa vastaajia, joten on hyvä kuulostella myös tiimin jäsenten reaktioita. Jotta kysely koettaisiin positiivisena, on tärkeää, että esimies kokee sen olevan hyödyllinen ja hän saa sillä tarvitsemaansa ajankohtaista tietoa tiiminsä kokemasta hyvinvoinnista. Kun esimies suhtautuu tiiminsä hyvinvoinnin lisäämiseen ja ylläpitoon kannustavasti sekä osallistuu aktiivisesti tiimin kanssa kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen, se luo työntekijöiden luottamusta työnantajaa kohtana (Manka & Manka, 2016, 133).

## 10 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

### 10.1 Kehittämiprojektin suunnitteluvaihe

Työhyvinvoinnin kehittäminen valikoitui opintojen ensimmäisten viikkojen aikana kehittämisprojektin aiheeksi, joka täsmentyi lähdekirjallisuuteen perehtyessä. Työhyvinvoinnista on kirjoitettu lukuisia tieteellisiä artikkeita ja tehty tutkimusta eri näkökulmista käsin. Työhyvinvoinnin mittamiskäytänteiden uudistaminen varmistui lopulliseksi aiheeksi sen mahdollisuudesta hyödyntää henkilöstön omaa kokemusta ja aktiivisuutta työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Teoreettinen viitekehys kehittämisprojektille syntyi Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin professorin Marja-Liisa Mankan lukuisten tutkimusten ja kirjojen pohjalta työhyvinvoinnin kehittämiseksi positiivisesta näkökulmasta käsin. Manka kokee tärkeäksi tuoda henkilöstön mukaan kehittämistyöhön. Kohdeorganisaation pilottiryhmän ennakkoluuloton asenne uusien työskentelytapojen tai työkalujen pilotoimiseen on tunnustettu jo ennen kehittämisprojektin aloittamista. Organisaatiossa tuetaan tätä aktiivisuutta ja mahdollistetaan ryhtyminen erilaisiin kehittämisprojekteihin. Projektipäällikön apuna idean suunnittelutyössä toimi kohdeorganisaatiossa toiminut mentori, joka oli kokenut työnhyvinvoinnin kehittäjä.

Projekti eteni hyvin sille suunnitellussa aikataulussa. Molemmat aineistonkeruuseen liittyneet kyselyt toteutettiin kesäkuun 2017 aikana. Projektiorganisaation pieni koko teki työskentelystä tehokasta. Muut projektiorganisaation yhteiset projektit mahdollistivat lähes päivittäisen yhteydenpidon, joka teki viestinnästä aktiivista. Työhyvinvointikyselyn uudistaminen oli projektiorganisaation yhteinen tavoite. Yhteistyö oli projektiorganisaatiossa sujuvaa ja sisäinen viestintä aktiivista.

### 10.2 Kehittämiprojektin toteutusvaihe

Kehittämisprojektissa pilotoitiin uudenlaista työhyvinvointikyselyä, jonka vastausprosentti oli erittäin korkea 92 %. Pilottiryhmän vastaamisinnostus kasvoi uudenlaisen kyselyn myötä, sillä vastausprosentti oli korkeampi kuin koko valtakunnan tasolla, vuosittain tapahtuvalla työhyvinvointikyselyllä. Uudenlainen työhyvinvointikysely toteutettiin verkkopohjaisella Webropol® - kyselynä. Se on hyvin toimintavarma ja

monelle vastaajalle hyvin tuttu, joka osaltaan selittää vastausaktiivisuutta. Koska uudenlainen kysely oli merkittävästi yksinkertaisempi ja nopeampi vastata, voidaan myös jatkossa implementoinnin jälkeen odottaa vastausprosentin olevan korkea. Aktiivisuutta tukevat myös ne toimenpiteet, joita tehtyjen havaintojen perusteella tulevaisuudessa tehdään. Kun henkilöstö voi todeta, että heidän esittämiinsä epäkohtiin ja ideoihin suhtaudutaan vakavasti, se voi lisätä innostusta kehittää toimintaa vastaisuudessakin. Työhyvinvoinnin lisääntyessä se voi merkitä myös organisaation menestystä.

Pilottiryhmän vahvuutena oli projektipäällikön ennalta tiedossa ollut aktiivisuus ja sitoutuminen uusien toimintamallien kokeilemiseen.

Jotta työhyvinvoinnin kehittäminen olisi jatkossa tehokasta, edellyttää se esimiehen olevan aktiivinen ja kokevan työhyvinvoinnin tärkeäksi. Esimies kerää tietoa hyvinvoinnin tilasta, seuraa päättäväisesti tehtyjen toimenpiteiden edistymistä ja tiedottaa tästä henkilöstöä. Ilman sitoutunutta esimiestä on työyhteisön yhteinen kehittäminen vaikeaa.

Uudenlaisen työhyvinvointikyselyn ja sitä seuraavan keskustelun käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa helpottaa toteutettu pilotti. Vaikka pilotti toteutettiin vain yhdessä tiimissä, herätti se kiinnostusta myös muualla kohdeorganisaatiossa. Tästä syystä voidaan odottaa parannuksia työhyvinvointiin saavutettavan nopeastikin, kun uudet mittaamiskäytänteet on otettu käyttöön.

Riskinä on, ettei kaikkia yrityksistä huolimatta saada sitoutettua työhyvinvoinnin kehittämistyöhön. Se saattaa johtua siitä, että he kokevat kyselyn olevan huono keino kerätä tietoa, eivät luota anonymiteettiin tai eivät usko, että epäkohtiin puututtaisiin. On mahdollista, että he kokevat työhyvinvoinnin yhdentekevänä eivätkä mahdolliset hyvinvoinnin vajaukset häiritse heitä. Uudenlainen kysely voidaan myös kokea negatiivisesti, jos sitä käytetään liian tiheästi.

### 10.3 Kehittämiprojektin tuotos

Uudenlaisella tavalla mitata työnhyvinvointia on sekä organisaatiota että yksilöä palvelevia hyötyjä. Yrityksen menestyksen vuoksi on tärkeää, että henkilöstö voi hyvin ja sairaspoissaolojen määrä olisi alhainen. Hyvinvoiva henkilöstö näkyy yrityksen menestyksenä, sillä hyvinvoiva työntekijä on tehokas ja aikaansaava. Tutkimukset toteavat hyvinvoinnin myös tarttuvan työntekijästä toiseen.

Yrityksen on mahdollista saada uudentlaisella käytännöllä ajankohtaista tietoa, juuri niistä asioista, joilla on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin. Tällä tavoin työnantajalla on mahdollisuus puuttua epäkohtiin varhaisessa vaiheessa, tehdä toimenpiteitä ja siten ennaltaehkäistä sairaspöissaoloja.

Yksilön kannalta hyvä työhyvinvointi lisää työnteon mielekkyyttä. Työhyvinvoinnissa on kyse siitä, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi (Kehusmaa, 2011, 225). Ilmapöirin ollessa hyvä ja rento on työntekijän helppoa olla työssään tehokas. Sairaspöissaolot ovat riski yritykselle, mutta myös yksilölle. Yksilöllä se saattaa pahimmillaan johtaa Hakasen (2004) väitöskirjassa esitettyyn voimavarojen menettämisen kierteeseen, jolloin henkilön elämänhallinta pettää vähitellen monella eri alueella ja josta toipuminen on vaikeaa.

Mittauskäytänteitä on ollut tarvetta päivittää. Tämänhetkisen kyselyn haasteina ovat sekä harvoin tapahtuva toteutus, kyselyn laajuuden tuoma vastauskato koko organisaation tasolla että keskustelun vähäisyys, joka ei tue avoimuuden tai yhteishengen lisäämistä työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan paras tulos koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on se, että työhyvinvointikysely yhdistetään kehittämishankkeeseen (Elo, ym. 2006, 182). Sillä nähtiin saavutettavan positiivista vaikutusta psykososiaalisiin työoloihin siten, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja työtoverien sosiaalinen tuki paranivat.

Uudentlaisilla mittauskäytänteillä on esimiehen mahdollista muuttaa kysely vastaamaan tarpeita, jotka arvelee työyhteisössä olevan. Jokaisessa kyselyssä voi olla vakiokysymykset, mutta sen lisäksi voidaan kyselyyn nostaa juuri niitä aihealueita, jotka ovat nousseet kyseisessä tiimissä esiin. Saman kyselyn avulla voidaan seurata tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Työhyvinvointia ylläpidetään, kehitetään tai vähennetään organisaatiossa päivittäisillä päätöksillä, joista aiheutuvilla muutoksilla on vaikutusta niin yksilön kuin koko työyhteisönkin hyvinvointiin (Kehusmaa, 2011, 226). Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää niin esimiehen, työntekijän kuin koko työyhteisön sitoutumista ja aktiivisuutta.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntynyt suositus päivittää kohdeorganisaation työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteitä näyttää pilotin tulosten pohjalta perustellulta. Päivitetyllä toimintamallilla on mahdollisuus lisätä henkilöstön toivomaa avoimuutta ja yhteishenkeä, jotka ovat avainasemassa työyhteisöä ja työhyvinvointia kehittäessä. Työntekijälähtöinen kehittämis työ sen omista lähtökohdista on todettu monessa

tutkimuksessa onnistuneeksi. Työyhteisön hyvinvoinnin lisääntyessä voidaan odottaa myös sairaspöissaolöjien vähenemistä. (Ojala, 2003, 14 -18; Räsänen ym. 2015, 8; Hyppänen, 2010, 261; Puttonen ym. 2016, 7; STM 2016.)

## LÄHTEET

Ahola, K.; Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. 2016. Vaikuttava työuupumusinterventio. Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita. Helsinki. Työterveyslaitos.

Andrea, H.; Beurskens, AHJM; Metsemakers, JFM; van Amelsvoort, LGPM, van den Brandt, PA & van Schayck, CP, 2003. Health problems and psychosocial work environment as predictors of longterm sickness absence in employees who visited the occupational physician and/or general practitioner in relation to work: a prospective study. Maastricht, Netherlands. Occup Environ Med 2003; 60; 295-300.

Aronen, A. & Koskinen, S. 2010. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Aura, O.; Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Helsinki. OP-Pohjola ja Työterveyslaitos.

Brand, S., Coon, J.; Fleming, L. Carroll, L.; Bethel, A. & Wyatt, K. 2017. Whole-system approaches to improving health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. PLoS ONE 12(12): e0188418

Saatavilla myös <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0188418>

Elo, A-K.; Nykyri, E. & Ervasti, J. 2003. Työyhteisöjen kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyiden yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työ ja ihminen 20.

Elo, A-L, Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiehen haasteena. Helsinki. Työterveyslaitos ja Tampereen yliopisto.

Eläketurvakeskus <https://www.etk.fi/tiedote/masennus-vie-yha-harvemman-tyokyvyttomyyselakkeelle/> Viitattu 12.4.2018.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki. Työterveyslaitos.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki. Työterveyslaitos.



Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Hätinen, M.; Kinnunen, U.; Mäkikangas, A.; Kalimo, R.; Tolvanen, A. & Pekkonen, M. 2010. Työuupumuksen kehityspolut kuntoutuksessa: henkilösuuntautunut näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2010 nro 47.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä –kehittämishojelman laatiminen. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

Kauranen, T.; Koskensalmi, S.; Multanen, L. & Vanhala, A. 2012. Ilmapiiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari

Koroma, J.; Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Kuehnl, A.; Rehfuess, E.; von Elm, E.; Nowak, D. & Glaser, J. 2014. Human resource management training of supervisors for improving health and wellbeing of employees. University of Innsbruck.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laaksonen, S-M.; Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.) 2013. Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere. Bookwell.

Lagerveld, S.E.; Blonk, R.W.B.; Brenninkmeijer, V. & Schaufeli, W. 2010. Return to work among employees with mental health problems: Development and validation of a self-efficacy questionnaire. Work and stress. Vol. 24, No 24, October – December 2010, 359-375.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Viitattu 12.2.2018.

Lehtonen, T. 2011. Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa. Licensiaattityö. Tampereen yliopisto.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki. Työterveyslaitos.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2017. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Manka, M-L; Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere. Tampereen yliopisto & Euriipan Sosiaalirahasto.

Manka, M-L., 2011. Työnilo. Helsinki: WsoyPro.

Manka, M-L.; Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere. Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavilla myös [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netiti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netiti.pdf) Viitattu 17.3.2018.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: TalentumPro.

Mattila, L. & Rauramo, P. 2011. Varhainen tuki työkyvyn edistämisessä. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Mohren, D.; Swaen, G. & Kant IJ. 2005. Fatigue and job stress as predictors for sickness absence during common infections. International Journal of Behavioral Medicine 2005, Vol. 2, NO. 1, 11-20.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle –tulosta toimintaan. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Pahkin, K.; Mattila-Holappa, P. & Leppänen, A. 2013. Mielekäs organisaatiomuutoksikyselyn menetelmäkäsikirja. Helsinki. Työterveyslaitos.

Pehkonen, I.; Turunen, J.; Juvonen-Posti, P.; Henriksson, P.; Vihtonen, T.; Seppänen, J.; Liira, J.; Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Helsinki. Työterveyslaitos.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Helsinki. Työterveyslaitos.

Sacco, TL.; Ciurzynski SM.; Harvey, ME.; Ingersoll, GL. 2015. Compassion satisfaction and compassion fatigue among critical care nurses. Critical Care Nurse 2015;35(4):32-44.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Menetetyn työpanoksen kustannukset. <http://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset> Viitattu 14.2.2018.

Repo, S.; Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimeistytön keinoin. Helsinki. Työterveyslaitos.

Räsänen, T. Sipponen, J., Hirvonen, M. & Pääkkönen R. 2015. Työhyvinvointi asiantuntija- ja myyntityössä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Räsänen, K. & Karila, I. 2007. Miten työstressiä voi hallita? Duodecim 2007;123:743-50.

Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki. Työterveyslaitos.

Schaupp, M.; Koli, A.; Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki. Työterveyslaitos.

Shimazu, A.; Schaufeli, W.; Kamiyama, K. & Kawakami, A. 2014. Workaholism vs. Work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. International Society of Behavioral Medicine 2014.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere. UNIpress.

Sutela, H. & Lehto, A-M, 2013. Työolotutkimus 2013. Tilastokeskus.

Terveystalo 2017. Tekemättömän työn kustannukset Suomessa 2017. Viitattu 15.2.2018. [www.terveystalo.com](http://www.terveystalo.com). >Työterveys. >Palvelumme.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki. WSOY.

Turja, J.; Kaleva, S.; Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki – Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki. Työterveyslaitos.

Tuunainen, A.; Akila, R. & Räisänen, K. 2011. Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? Duodecim 2011;127:1139-46.

Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiiirikyselyjen yhteydet työhyvinvointiin.

[http://partner.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihminen\\_3\\_2006.pdf](http://partner.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2006.pdf) Viitattu 14.2.2018.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.

[http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf) Viitattu 12.3.2018

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018. Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 3/2018. Helsinki.

Työterveyshuoltolaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Viitattu 12.2.2018.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi opetustyössä. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Viitattu 12.2.2018.

Työtapaturma- ja ammattitautilaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150459> Viitattu 12.2.2018.

Työsuojelu <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja/terveystiedot> Viitattu 12.4.2018.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Tammi.

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi

## LIITE 1

### ***Mielipidekysely***

**1.** Tuleeko henkilöstön työhyvinvointia mitata kyselyllä useammin kuin kerran vuodessa?

☐ Kyllä

☐ Ei

Perustelut

---

---

---

**2.** Tavoitetaanko tukea tarvitsevat työntekijät tehokkaammin useammin toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä?

☐ Kyllä

☐ Ei

Perustelut

---

---

---

**3.** Tuleeko työhyvinvointikyselyn tuloksista keskustella kahden kesken kuukausipalaverissa (esimies-työntekijä)?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

Perustelut

---

---

---

**4.** Haluaisitko keskustella avoimesti työhyvinvointikyselyn tuloksista oman ryhmän kesken (asiakasmarkkinointi) ?

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

## Perustelut

---

---

---



## LIITE 2

### **Työhyvinvointikysely**

Vastaathan rehellisesti jokaiseen kysymykseen. Aikaa kyselyyn menee 5 - 10 minuuttia. Kysely on anonyymi.

#### **1. Kuinka kivaa on mielestäsi ollut tulla töihin viime aikoina?**

- ☐ ☐ 1 Ei yhtään kivaa
- ☐ ☐ 2 Harvoin kivaa
- ☐ ☐ 3 Joskus kivaa
- ☐ ☐ 4 Useimmiten kivaa
- ☐ ☐ 5 Aina kivaa

#### **2. Kuinka mielekkääksi koet työsi?**

- ☐ ☐ 1 En pidä työstäni
- ☐ ☐ 2 Työni on harvoin mielekästä
- ☐ ☐ 3 Työni on joskus mielekästä
- ☐ ☐ 4 Työni on usein mielekästä
- ☐ ☐ 5 Työni on aina mielekästä

#### **3. Kuinka hyvin hallitset työsi?**

- ☐ ☐ 1 En hallitse työtäni
- ☐ ☐ 2 Hallitsen harvoin työtäni
- ☐ ☐ 3 Hallitsen joskus työtäni
- ☐ ☐ 4 Hallitsen useimmiten työtäni
- ☐ ☐ 5 Hallitsen työni hyvin

#### **4. Kuinka hyvin tulet toimeen lähimpien työkavereidesi kanssa?**

- ☐ ☐ 1 En tule toimeen
- ☐ ☐ 2 Tulen harvoin toimeen
- ☐ ☐ 3 Tulen joskus toimeen
- ☐ ☐ 4 Tulen useimmiten toimeen
- ☐ ☐ 5 Tulen aina toimeen

#### **5. Koetko, että esimiehesi kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti?**

- ☐ ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ ☐ 2 Harvoin
- ☐ ☐ 3 Joskus
- ☐ ☐ 4 Useimmiten
- ☐ ☐ 5 Aina

#### **6. Kuinka varma on mielestäsi työpaikkasi pysyvyys?**

- ☐ ☐ 1 Hyvin epävarma
- ☐ ☐ 2 Epävarma
- ☐ ☐ 3 Aika varma
- ☐ ☐ 4 Varma
- ☐ ☐ 5 Hyvin varma

#### **7. Kuinka paljon voit vaikuttaa itse työhösi koskeviin asioihin?**

- ☐ ☐ 1 En lainkaan
- ☐ ☐ 2 Vähän
- ☐ ☐ 3 Jonkin verran
- ☐ ☐ 4 Riittävästi
- ☐ ☐ 5 Erittäin paljon

#### **8. Vaikuttaako työpaikalla juoruilu työmotivaatioosi?**

- ☐ ☐ 1 Ei millään lailla
- ☐ ☐ 2 Harvoin
- ☐ ☐ 3 Joskus
- ☐ ☐ 4 Usein
- ☐ ☐ 5 Aina

## LIITE 3

### SAATEKIRJE

Arvoisa kollega,

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan liitteenä olevaan kyselyyn, joka koskee työhyvinvointikyselyn ja käytänteiden uudistamistarvetta. Kyselytutkimuksen tavoitteena on kerätä henkilöstön mielipiteitä pilotoituun työhyvinvointikyselyyn liittyen. Tutkimuksen tarkoituksen on käyttää kerättyä aineistoa päätöksen teossa suunniteltaessa työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteiden uudistamista. Lupa aineiston keräämiseen on saatU 4.4.2017.

Kyselytutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kysely tapahtuu verkkopohjaisena Webropol®- kyselylomakkeella eivätkä yksittäiset vastaukset ole tunnistettavissa.

Osallistumisesi on tärkeää, sillä kerätyn tiedon avulla voidaan työhyvinvoinnin mittaamiskäytänteitä kehittää vastaamaan tämän hetken tarpeita.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on lehtori Raija Nurminen Turun amk/Terveysala.

Osallistumisestasi kiittäen,

Nina Alinen

Suuhygienisti, yamk-opiskelija

Nina.alinen@edu.turkuamk.fi